



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI**

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Denisa Pauříková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Jan Pěta, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Denisa Pauříková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **Ing. Jan Pěta, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Řízení pohledávek v obchodní korporaci

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problémů a cíle práce  
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek  
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu  
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek  
Závěry  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený, postup jejich řízení.

### Základní literární prameny:

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

KADLEC, R. a kol. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018. 16. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-121-5.

PILÁTOVÁ, J. a J. RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

REŽŇÁKOVÁ, M. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2-7-3441-5.

RYNEŠ, P. Podvojný účetnictví a účetní závěrka. 18. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-75-4-116-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pohledávek ve vybrané obchodní společnosti. Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část se zabývá charakteristikou základních pojmů. V analytické části je rozebrána konkrétní obchodní společnost a její problematika řízení pohledávek. V poslední části práce jsou představeny návrhy k lepšímu řízení pohledávek.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the issue of receivables management in a selected company. The bachelor thesis is divided into three parts. The theoretical part deals with the characteristics of basic terms. In the analytical part is analyzed a particular company and its issue of receivables management. In the last part of the thesis are presented proposals for better management of receivables.

## **Klíčová slova**

pohledávka, řízení pohledávek, dlužník, věřitel

## **Key words**

receivables, receivables management, debtor, creditor

### **Bibliografická citace**

PAUŘÍKOVÁ, Denisa. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119847>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Jan Pěta.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

Denisa Pauříková

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Janu Pětovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky k mé bakalářské práci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat rodině a snoubenci, kteří mi byli po celou dobu studia oporou.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Charakteristika pohledávek .....	13
1.2 Členění pohledávek .....	14
1.3 Účtování o pohledávkách .....	15
1.3.1 Ocenění pohledávek .....	17
1.3.2 Pohledávky v cizích měnách .....	18
1.4 Opravné položky k pohledávkám .....	18
1.5 Zákonný odpis pohledávek .....	20
1.6 Postoupení pohledávky .....	21
1.7 Zánik pohledávek .....	21
1.8 Řízení pohledávek .....	22
1.8.1 Preventivní opatření .....	22
1.8.2 Zajištění pohledávky .....	23
1.8.3 Vymáhání pohledávek .....	28
1.9 Finanční analýza .....	30
1.9.1 Vstupní data finanční analýzy .....	30
1.9.2 Ukazatel likvidity .....	31
1.9.3 Ukazatel aktivity .....	32
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>34</b>
2.1 Základní informace o společnosti .....	34
2.2 Předmět podnikání .....	35
2.3 Organizační struktura .....	36
2.4 Vedení účetnictví .....	38



2.5.	Finanční analýza společnosti .....	38
2.5.1	Rozvaha společnosti.....	39
2.5.2	Ukazatelé likvidity .....	42
2.5.3	Ukazatele aktivity .....	44
2.6	Pohledávky ve společnosti.....	46
2.7	Zajištění pohledávek .....	48
2.8	Analýza stavu pohledávek .....	49
2.9	Postup řízení pohledávek po splatnosti .....	50
2.10	Opravné položky k pohledávkám .....	51
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>53</b>
3.1	Návrhy řízení pohledávek před vznikem pohledávky.....	53
3.1.1	Prověření platební schopnosti zákazníka .....	53
3.1.2	Zálohy od odběratelů.....	54
3.1.3	Smluvní pokuta .....	56
3.1.4	Rozdělení odběratelů do skupin.....	56
3.1.5	Skonto.....	57
3.2	Návrhy řízení pohledávek po vzniku pohledávky.....	58
3.2.1	Vytvoření časového plánu upomínání .....	58
3.2.2	Účetní opravné položky k pohledávkám .....	60
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>71</b>

# ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je řízení pohledávek v obchodní korporaci, zaměřená zejména na pohledávky po splatnosti. Jak předejít jejich nezaplacení a v případě jejich vzniku způsoby jak dané pohledávky vymáhat.

Pro všechny obchodní korporace tvoří pohledávky významnou část jejich podnikání. Cílem každé podnikatelské obchodní společnosti je vytvoření zisku a toho dosahuje zejména poskytováním služeb, prodejem zboží nebo výrobků. Při prodeji těchto výrobků, zboží či služeb umožňují společnosti svým odběratelům prodej na fakturu označovan také jako prodej na obchodní úvěr. Což pro společnost znamená odložení zaplacení částky na předem sjednanou dobu (termín splatnosti).

Sjednaný termín splatnosti by měl být dodržen. V praxi se společnosti setkávají s množstvím nezaplacených faktur. V některých případech se může obchodní společnost ocitnout v druhotné platební neschopnosti, což znamená, že firma nemůže dostát svým závazkům. Z tohoto důvodu je důležité mít nastaven správný postup a dána jasná pravidla řízení pohledávek. Je důležité zjistit zásadní informace o odběrateli, aby se předešlo v budoucnu případným problémům s jejich vymáháním. Dále je dobré požadovat uhrazení zálohy, kdy věřitel dostane alespoň část požadovaných peněz předem a může z těchto peněz financovat například materiál či zaměstnance.

Zajištění větších či rizikových pohledávek může vést k jejich lepšímu vymáhání, v případech, kdy nebude sjednaná částka uhrazena. Obchodní společnost by také měla monitorovat jednotlivé pohledávky, aby nemuselo dojít k soudnímu či mimosoudnímu vymáhání. Vymáhání pohledávek je velice zdlouhavý proces a to jak z hlediska financí tak zejména času.

Bakalářská práce se zaměří na analýzu pohledávek z obchodních vztahů a pokusí se navrhnout obchodní korporaci nový či vylepšený stávající postup řízení pohledávek, aby nedocházelo k jejich nezaplacení.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem práce je analyzovat řízení pohledávek konkrétní obchodní korporace a na základě výsledků finanční analýzy navrhnout nový postup řešení pohledávek nebo zlepšit stávající systém řízení pohledávek společnosti.

Díličními cíli jsou:

- vysvětlit základní pojmy týkající se problematiky řízení pohledávek,
- charakteristika vybrané obchodní společnosti,
- provedení finanční analýzy společnosti ke správnému pochopení finanční situace podniku,
- rozbor pohledávek společnosti po splatnosti,
- návrh nového postupu řízení pohledávek.

Metodami, které jsou používány v bakalářské práci je analýza a syntéza. Analýza představuje poznání od celku k jeho částem. Analýza je použita zejména v teoretická a analytické části práce. Syntéza je opakem analýzy, jde o skládání jednotlivých částí do celku. Syntéza je využita v návrhové části práce (1, s. 14).

Další metodou využívanou v bakalářské práci je finanční analýza, při které musejí být rozebrány data obsažená v účetních výkazech. Výsledky výpočtu finanční analýzy jsou porovnány s příslušnými oborovými hodnotami.

Tato bakalářská práce je rozdělena do tří částí. Na části teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část se bude zabývat charakteristikou pohledávek a to zejména jejím členění, oceňováním a účtováním. Nedílnou součástí teoretické části budou způsoby, jakými je možné snížit hodnotu pohledávek. Budou zde také uvedeny možné způsoby zajištění pohledávek využívaných v praxi. Poslední kapitola teoretické části bude věnována finanční analýze, která bude zaměřena na ukazatele, ve kterých hrají pohledávky významnou roli.

V analytické části bude charakterizována vybraná obchodní korporace, způsob vedení účetnictví, předmět podnikání a organizační struktura. Finanční analýza bude nedílnou součástí, neboť pomocí výsledků lze identifikovat problémy řízení pohledávek

společnosti. Konkrétně budou vyčísleny ukazatele aktivity a to doba obratu pohledávek a závazků a také ukazatele likvidity. Úkolem této části bude zjistit množství existujících pohledávek po splatnosti za poslední tři roky.

Úkolem poslední části bakalářské práce bude navrhnout nový postup řízení pohledávek nebo pozměněn stávající systém, který by měl vést ke zlepšení situace řízení pohledávek.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce se zabývá základními pojmy týkající se pohledávek v obchodní korporaci, jako je charakteristika, členění a účtování o pohledávkách. Také se zabývá finanční analýzou společnosti, důležité ke zjišťování skutečného stavu pohledávek ve společnosti.

## 1.1 Charakteristika pohledávek

Pohledávka je obecně nárok věřitele na peněžní či věcné plnění. Vznik pohledávky je spjat s přechodem vlastnických práv k danému okamžiku s přesně sjednanou lhůtou splatnosti (2, s. 11).

Z důvodu efektivnosti tržní ekonomiky se existence pohledávek stala nezbytností (3).

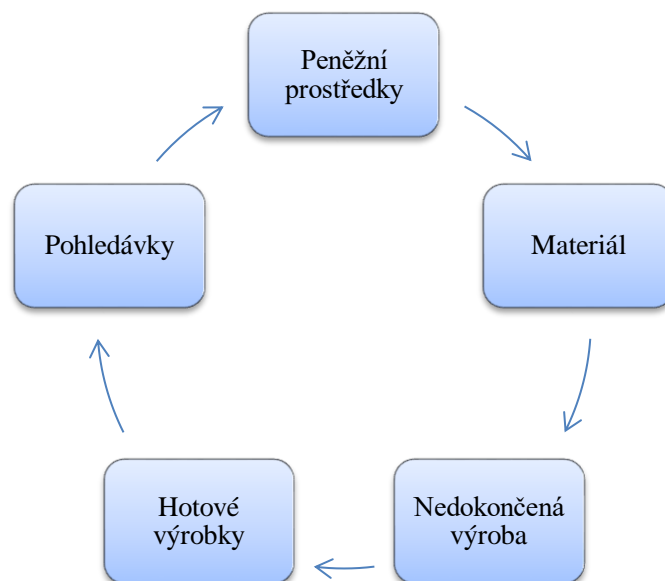
Problematikou pohledávky se zejména zabývá:

- Zákon č. 536/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“),
- Vyhláška č. 500/2002 Sb.,
- České účetní standardy pro podnikatele č. 017 (4, s. 84).

Z právního hlediska je pohledávka charakterizovaná jako právo, jednoho subjektu vůči druhému subjektu. Pohledávka může vzniknout z různých důvodů, nejčastějším je na základě dvoustranné či vícestranné smlouvy s nárokem věřitele na peněžní či nepeněžní plnění. Pohledávka má vždy určitou dobou splatnosti, pokud splatná pohledávka není uspokojena, může se věřitel danou pohledávku vymáhat (5, s. 17).

Z účetního pohledu je vznik pohledávky spjat s okamžikem dodávky nebo poskytnutí služby odběrateli. Pohledávky z obchodních vztahů tvoří podstatnou část pohledávek (6, s. 7)

V rozvaze se na jedné straně nacházejí aktiva a na druhé straně pasiva. Pohledávky jsou součástí aktiv a to přesně položky oběžná aktiva. Na obrázku č. 1 je vidět koloběh oběžného majetku v podniku (7, s. 31 – 32).



**Obrázek č. 1: Koloběh oběžných aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 7, s. 32)

## 1.2 Členění pohledávek

Nejčastěji jsou pohledávky členěny:

- a) pohledávka z obchodních vztahů – pohledávky za odběrateli, poskytnuté zálohy dodavatelům či reklamační nároky vůči dodavatelům,
- b) pohledávky v ovládaných a řízených společnostech, ve kterých se uplatňuje podstatný vliv s výjimkou pohledávek z běžných obchodních vztahů – krátkodobé zápůjčky a úvěry,
- c) pohledávky k akcionářům, společníkům, členům družstva a ke sdružení bez právní subjektivity – pohledávky za upsaný a nesplacení základní kapitál,
- d) pohledávky k zaměstnancům, pohledávky ze sociálního a zdravotního zabezpečení - poskytnuté zálohy zaměstnanci na pracovní cestu či náhrady za zaměstnanci,
- e) pohledávky ke státu z titulu daní a poplatků – vrácené daně z nadměrného odpočtu či vrácení spotřební daně,
- f) dohadné položky aktivní – pohledávky za pojišťovnou vzniklé z důvodu pojistné události, které pojišťovna nepotvrdila ke konci rozvahového dne,
- g) jiné pohledávky – pohledávky z prodeje obchodního závodu či jeho části nebo pachtu obchodního závodu (8, s. 177; 9).

Dalším způsobem jak lze členit pohledávky je na:

- krátkodobé pohledávky – doba splatnosti pohledávky je kratší jak 1 rok,
- dlouhodobé pohledávky – doba splatnosti pohledávky je delší jak 1 rok (10, s. 246).

### 1.3 Účtování o pohledávkách

Účtování pohledávek je zachyceno v Českých účetních standardech č. 017 Zúčtovací vztahy (11, s. 47).

*Pohledávky se účtují na příslušné syntetické a analytické účty podle doby splatnosti počítané ode dne vzniku předmětného vztahu. (8, s. 178)*

Pohledávky krátkodobé i dlouhodobé se dle účtové osnovy zachycují ve 3 účtové třídě, kromě dvou výjimek, které se nachází v jiné účtové třídě (5, s. 22).

Pohledávky z obchodních vztahů se evidují v **účtové skupině 31 – Pohledávky**. Účtují se zde jak krátkodobé, tak i dlouhodobé pohledávky zejména za odběrateli. Do této skupiny patří zejména (11, s. 48):

- 311 – pohledávky z obchodních vztahů,
- 312 – pohledávky spojené s používáním směnek,
- 313 – pohledávky za eskontované cenné papíry,
- 314 – zaplacené zálohy (např. plyn a voda),
- 315 – ostatní pohledávky (11, s. 49).

**Účtová skupina 33** – Zúčtování za zaměstnanci a institucemi slouží k evidenci účtů:

- 335 – pohledávky za zaměstnanci,
- 336 – zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (10, s. 254).

Účetní jednotce může vzniknout pohledávka za zaměstnanci z titulu náhrad za způsobenou škodu zaměstnancem, vyúčtování stravenek či služebních cest. Pohledávka za institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění vzniká například jako nárok na výplatu nemocenských dávek (10, s. 254).

**Účtová skupina 34** – Zúčtování daní a dotací (slouží k evidenci závazků i pohledávek):

- 341 – daň z příjmů,
- 342 – ostatní přímé daně,
- 343 – daň z přidané hodnoty,
- 345 – ostatní daně a poplatky,
- 346 – dotace ze státního rozpočtu,
- 347 – ostatní dotace (10, s. 254 – 255).

Zachycuje vztah účetní jednotky k statním finančním institucím. Účetní jednotka je zde v roli plátce či poplatníka. Pohledávky ve skupině 34 vznikají například z přeplatku na dani z příjmu či dani z přidané hodnoty (10, s. 254 – 255).

**Účtová skupina 35** – pohledávky za společníky, za sdružení a za členy družstva slouží k evidenci účtů:

- 351 – pohledávky ovládající a řídící osoba,
- 352 – pohledávky podstatný vliv,
- 353 – pohledávky za upsaný základní kapitál,
- 354 – pohledávky za společníky,
- 355 – ostatní pohledávek za společníky a členy družstva,
- 358 – pohledávky za účastníky sdružení (10, s. 255).

Slouží k zachycení vztahu vlastníků například na výsledku hospodaření, vlastním kapitálu (10, s. 255).

**Účtová skupina 37** – Jiné pohledávky a závazky, pohledávky se evidují na účtech:

- 371 – pohledávky z prodeje podniku,
- 373 – pohledávky z pevných termínovaných operací,
- 374 – pohledávky z pronájmu,
- 375 – pohledávky z vydaných dluhopisů,
- 377 – prodané opce (10, s. 256).

V praxi se však nejvíce využívá účet 378 – jiné pohledávky (10, s. 256).



### **Účtová skupina 38 – přechodné účty aktiv a pasiv**

V souvislosti s pohledávkami se zde nachází účet 388 – dohadné položky aktivní. Používá se zejména na konci účetního období kdy například účetní jednotka má pohledávku za pojišťovnou (10, s. 256).

### **Poskytnuté zálohy**

Poskytneme-li jako odběratel svému dodavateli zálohu na dodání zboží či služby, vzniká odběrateli za dodavatelem pohledávka (11, s. 50).

Zálohy poskytnuté na dlouhodobý majetek se evidují v účtové skupině 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek, kde jsou zachyceny syntetické účty:

- 051 – Poskytnuté zálohy a závdavky na nehmotný majetek,
- 052 – Poskytnuté zálohy a závdavky na hmotný majetek a
- 053 – Poskytnuté zálohy a závdavky na finanční majetek (11, s. 51).

Zálohy poskytnuté na pořízení zásob se evidují v účtové skupině 15 – Poskytnuté zálohy na zásoby, členěné zejména na dané syntetické účty:

- 151 – Poskytnuté zálohy a závdavky za materiál,
- 152 – Poskytnuté zálohy a závdavky na zboží (11, s. 51).

Ostatní zálohy se evidují v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy. Jako jsou pohledávky za společníky a zaměstnanci (11, s. 51).

### **1.3.1 Ocenění pohledávek**

Ocenění pohledávek je upraveno zejména v ZoÚ, vyhláškou č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy (11, s. 46).

Pohledávky se při svém vzniku oceňují jmenovitou hodnotou, pokud se jedná o obchodní, finanční či jiné vztahy. Jinak je tomu však u pohledávek nakoupených od jiných právnických či fyzických osob, které jsou oceněny pořizovací cenou. Pořizovací cena se skládá z hodnoty pohledávky a nákladů souvisejících s jejím pořízením jako jsou zejména náklady na znalecké posudky, odměny a provize. Opravné položky k pohledávkám mohou změnit jejich ocenění v případě rizika nesplacení, kterému se věnuje následující kapitola (12, s. 212).

### 1.3.2 Pohledávky v cizích měnách

Každá účetní jednotka má povinnost účtovat v českých korunách, která vyplývá z § 4 odst. 12 ZoÚ. Jednotlivé pohledávky vzniklé v jiné než české měně musí účetní jednotky přepočítat dle platného devizového kurzu České národní banky:

- k okamžiku uskutečnění daného účetního případu,
- k okamžiku sestavení účetní závěrky (rozvahovému dni) (10, s. 248).

Další možností je užívání pevného kurzu stanoveného Českou národní bankou, jeho užívání musí být dáno ve vnitropodnikové směrnici. Z důvodu změn kurzů se v účetnictví účtuje o kurzové ztrátě a zisku. Kurzová ztráta se účtuje na straně MD – 563 – Kurzové ztráty, naopak kurzový zisk se účtuje na straně D – 663 – Kurzové zisky (10, s. 248).

### 1.4 Opravné položky k pohledávkám

*Opravné položky se vytvářejí k pohledávkám po lhůtě splatnosti na základě inventarizace. Účelem jejich vytvoření je vyjádřit riziko nezaplacení pohledávky snížením ocenění této pohledávky v účetní závěrce. (12, s. 229)*

Rozlišujeme dva typy opravných položek:

- Účetní,
- Daňové (12, s. 229).

#### Účetní opravné položky

Tvorba účetních opravných položek k pohledávkám je spjata se zásadou opatrnosti, je v ní vyjádřen pokles reálné hodnoty pohledávky. Způsob tvorby a jejich výše je v kompetenci společnosti. Jejich tvorba se účtuje do nákladů skupiny 55. Výše účetní opravné položky nesmí být větší jak samotná pohledávka (8, s. 185 – 186).

#### Daňové opravné položky

Daňové opravné položky lze vytvořit k pohledávkám:

- za dlužníkem, který je v insolvenčním řízení,
- k nepromlčeným pohledávkám splatných po 31. 12. 1994,
- k drobným pohledávkám (12, s. 229).

Daňové opravné položky nesmí věřitel tvořit, pokud má za dlužníkem závazek kromě případů kdy je dlužník v insolvenčním řízení (12, s. 229).

Poplatník není povinen tvořit opravné položky, jedná se o možnost snížení daňové základu. Tohoto práva se poplatník nemůže již poté dožadovat (5, s. 28).

Pohledávky, které vznikly po 1. 1. 2014, mohou být uplatněny jako daňové za podmínky, že uběhla uvedená doba splatnosti (12, s. 231):

**Tabulka č. 1: Opravné položky k pohledávkám po 1. 1. 2014**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 12, s. 231)

Doba po splatnosti	Maximální výše opravné položky
18 měsíců	50 % neuhrazené hodnoty pohledávky
30 měsíců	100 % neuhrazené hodnoty pohledávky

Pokud došlo k nabytí pohledávky postoupení a její hodnota bez příslušenství byla vyšší jak 200 000 Kč, může účetní jednotka vytvořit opravné položky jen v případě účasti v rozhodčím, soudním nebo správním řízení (12, s. 231).

Pohledávky, které vznikly do 31. 12. 2013 lze vytvořit za podmínky, že bylo za pohledávkou zahájeno rozhodčí řízení, soudní či správní řízení a jehož je účetní jednotka součástí, Za podmínky, že uběhla uvedená doba splatnosti (12, s. 231):

**Tabulka č. 2: Opravné položky k pohledávkám do 31. 12. 2013**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 12, s. 231)

Doba po splatnosti	Maximální výše opravné položky
12 měsíců	33 % neuhrazené hodnoty pohledávky
18 měsíců	50 % neuhrazené hodnoty pohledávky
24 měsíců	66 % neuhrazené hodnoty pohledávky
30 měsíců	80 % neuhrazené hodnoty pohledávky
36 měsíců	100 % neuhrazené hodnoty pohledávky

## **Opravné položky k drobným pohledávkám**

Opravné položky k drobným pohledávkám lze také vytvořit za splnění podmínek:

- splňuje-li podmínky k daňovým opravným položkám po 31. 12. 1994,
- hodnota pohledávky bez příslušenství je maximálně 30 000 Kč,
- od konce doby splatnosti uběhlo déle jak 12 měsíců,
- celková hodnota pohledávek vůči stejnému dlužníkovi nepřesahuje bez příslušenství ke dni tvorby opravné položky 30 000 Kč (12, s. 232).

## **1.5 Zákonný odpis pohledávek**

Zákonný odpis pohledávek se řídí § 24 odst. 2 písm. y) zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu (dále jen „ZDP“). Do nákladů lze účtovat maximálně zbývající část pohledávky a u pohledávky nabyté postoupením její pořizovací cenu (10, s. 257).

### **Jednorázový odpis pohledávek**

Společnost si může odepsat hodnotu pohledávky:

- pokud bylo o pohledávce účtováno do výnosů a zároveň tento výnos nebyl osvobozen,
- jestliže lze k pohledávce vytvořit opravné položky nebo také k pohledávce, ke které nelze vytvořit opravné položky v případě od splatnosti uběhlo méně jak 18 měsíců nebo postoupené pohledávce s hodnotou vyšší jak 200 000 Kč,
- pokud byl u dlužníka zrušen konkurz pro jeho nedostatek majetku,
- smrtí dlužníka, pokud nemohla být pohledávka vymáhána ani po dědicích dlužníka,
- došlo-li k zániku právnické osoby bez právního nástupce,
- v případě veřejné dražby dlužníka,
- majetek dlužníka, který je v exekuci (8, s. 187 -188).

### **Postupný odpis pohledávek**

U pohledávek splatných do konce roku 1994 je možné uplatnit stanovené procento, které vychází ze ZDP. Postupný odpis vychází z neuhrazené části pohledávek nebo z pořizovací ceny. Postupný odpis se účtuje na straně MD na účet 546 – Odpis pohledávky, na straně D se účtuje účet 311 – Odběratele. Pokud dojde k uhrazení již

dříve odepsané pohledávky, potom se účtuje na straně D na účtě 646 – Výnosy z odepsaných pohledávek (10, s. 258 – 259).

## 1.6 Postoupení pohledávky

Zásadní je vymezit si základní pojmy ve spojitosti s postoupením pohledávek:

- Postupitel (cedent) – osoba, jenž postupuje svoji pohledávku jiné osobě,
- Postupník (cesionář) – osoba, které se postupuje pohledávka,
- Postoupení (cese) – činnost, která vede k převodu pohledávky z jedné osoby na druhou (12, s. 216).

*Postoupením pohledávky přechází pohledávka z postupitele na postupníka a to včetně příslušenství a všech práv s ní spojených. (12, s. 216)*

Tento přechod pohledávky od postupitele na postupníka je proveden na základě smlouvy ve většině případů za peněžní plnění, avšak může se jednat o jiné plnění. Postupiteli za cesi pohledávky náleží tzv. odstupné, které se odvíjí v závislosti na době splatnosti, rizikům a částce dané pohledávky (2, s. 20).

## 1.7 Zánik pohledávek

Jedná se o skončení právního vztahu mezi věřitelem a dlužníkem, který může být zrušen:

- úhradou dlužné částky věřiteli,
- zápočtem jedné nebo obou stran,
- vložním do úřední úschovny,
- odstoupením od právního kontraktu,
- promítnutí pohledávky,
- zánik z důvodu smrti dlužníka, pokud se jedná o práva omezena na osobu dlužníka,
- zánik z důvodu prekluze (pokud uplyne doba, po kterou lze uplatnit svá práva),
- zánik z rozhodnutí státního orgánu (2, s. 20).

Věřitel i dlužník mají povinnost vyřadit z účetnictví zrušenou pohledávku. Vždy záleží na způsobu zániku z důvodů účtování na příslušné účty (8, s. 180).

## **1.8 Řízení pohledávek**

Hlavním cílem každé společnosti by mělo být snížení počtu faktur placených se zpožděním a také snížit počet nedobytných pohledávek. Každá společnost by měla dosáhnout optimální úvěrovou politiku, která by vedla k minimalizaci pozdě platících odběratelů. Řízení pohledávek lze rozdělit na dvě části:

1. Prevence,
2. Vymáhání (18, s. 474).

### **1.8.1 Preventivní opatření**

Snahou každé společnosti by mělo být snížení počtu pozdě hrazených pohledávek. Základními pravidly preventivních opatření jsou:

1. Stanovené limity dodavatelských úvěrů,
2. Sjednané platební podmínky,
3. Přístup k novým odběratelům,
4. Fakturace (18, s. 475 – 476).

### **Analýza důvěryhodnosti odběratele**

Hlavními zdroji informací pro rozhodování jsou:

- finanční výkazy – všem společnostem vyplývá ze zákona povinnost zveřejňovat účetní závěrku,
- referenční agentury – poskytují důležité informace za poplatek,
- důležité údaje o společnosti – internet je dobrým zdroje pro další informace. Například stránky [www.justice.cz](http://www.justice.cz), kde je volně k dispozici obchodní rejstřík,
- banky a obchodní partneři – banky mohou, poskytnou informace o platební schopnosti klienta (18, s. 480).

### **Zkoumání bonity**

Pokud společnost obchoduje se společnostmi, které nepublikují účetní výkazy nelze tedy zhodnotit riziko spojené s poskytnutím dodavatelského úvěru. Společnosti také nemusí vždy podávat pravdivé informace. Proto je dobré tvořit faktory pro rozhodnutí, zda poskytnout dodavatelský úvěr – 6C dodavatelských úvěrů:

1. Capital – zda má zákazník dostatečný vstupní kapitál,

2. Character – zda je ochoten platit včas,
3. Capacity – zda má dostatečné kapacity (lidí a kapitálu) pro podnikání,
4. Conditions – zda je v dobré konkurenční pozici,
5. Coverage – zda je odběratel dostatečně pojištěn,
6. Collateral – zda nabízí osobní jištění (18, s. 479).

### **1.8.2 Zajištění pohledávky**

Pokud má věřitel pochybnosti o splacení své pohledávky, může si svoji pohledávku zajistit způsobem stanoveným zákonem (5, s. 201).

Pro snížení rizika nezaplacení je důležité mít kvalitně zpracované obchodní smlouvy, v nichž budou sjednány všechny důležité podmínky. Zvolené platební podmínky jsou výsledkem jednání mezi odběratelem a dodavatelem (7, s. 79).

Mezi hlavní zajišťovací prostředky patří:

#### **Pojištění pohledávky**

Slouží jako ochrana a prevence před případným neuhrazením ze strany kupujícího, které poskytují specializované komerční pojišťovny (7, s. 89 – 90).

V České republice není velmi vyskytované, sjednává se hlavně v případě pohledávek ze zahraničního obchodu. Tuzemské pohledávky jsou spojené s vysokými náklady na spoluúčast. Společnosti poskytující pojištění pohledávek firmy prověřují ve svých databázích solventnost odběratele (6, s. 70).

#### **Zálohy**

Jejich výše není upravena žádným zákonem, sjednávají se na vzájemné dohodě mezi smluvními stranami (6, s. 70).

Obliba záloh souvisí také s daní z přidané hodnoty, neboť podle § 9 odst. 5 zákona o dani z přidané hodnoty se za den uskutečnění zdanitelného plnění nepovažuje den zaplacení zálohy (13, s. 15).

#### **Smluvní pokuta**

Sjednává se na základě smlouvy pro případ porušení některé smluvní povinnosti. Smluvní pokuta je sjednaná písemně a má nejčastěji formu peněžního plnění může

se však jednat i o nepeněžní plnění. Jako příklad nepeněžního plnění může být dodávka dalšího materiálu. Tento závazek nelze vymáhat po uplynutí prekluze, poté se závazkem stává promlčeným (5 s. 201 – 202).

Odstoupení od smlouvy neznamena nezaplacení sjednané smluvní pokuty. Příliš velká smluvní pokuta může být rozhodnutí soudem snížena (10, s. 130).

### **Úrok z prodlení**

Bývá často zaměňován se smluvní pokutou. Úrok z prodlení lze vymáhat i bez předem smluveného ujednání. V případě neujednání jeho výše se úrok z prodlení rovná repo sazbě zvýšené o 8 %. Pokud dojde k soudu, soud tento úrok nemůže snížit, může ho jen zrušit (14).

### **Ručení**

V tomto vztahu je přítomna kromě věřitele a dlužníka ještě třetí osoba tzv. ručitel. Písemná smlouva je hlavní podmínka platnosti ručení. Jednostranné prohlášení ručitele je v současnosti nejvyskytovanější, zavazuje se tím k plnění, pokud dlužník pohledávku neuspokojí. Souhlas k tomuto prohlášení není od dlužníka potřebný (5, s. 206).

Za pohledávku může ručit buď jedna, nebo více osob. Ručitel nemusí ručit za celou pohledávku ale pouze za část pohledávky (6, s. 71).

### **Bankovní záruka**

V tomto typu zajištění pohledávky je v roli ručitele banka, která musí vydat záruční listinu. Záruční listina musí obsahovat zaručení banky, že v případě když dlužník nezaplatí, uspokojí tento závazek a musí být vydána písemnou formou (5, s. 209).

Pokud bankovní záruku potvrdí další banka, může věřitel uplatnit pohledávku vůči jakékoliv z těchto ručících bank (5, s. 209).

Bankovní záruky lze rozdělit na:

- Platební – plnění finančních závazků dlužníka jako jsou záruka za zaplacení za zboží, úvěry či půjčky,
- Neplatební – plnění nefinančních závazků dlužníka jako jsou akontační záruka či kauční záruka (15, s. 21).



Mohou být využívány ve dvou formách:

- Akcesorická záruka – je spjatá s jasně sjednaným závazkem (úhrada faktury za zboží, movité věci či služby),
- Abstraktní záruka – jedná se o ručení za svého klienta, nejedná se o ručení konkrétního závazku (7, s. 89).

### **Dokumentární inkaso**

Dokumentární inkaso je prováděno pouze na základě žádosti klienta prostřednictvím banky, která však nepřebírá záruku za plnění (7, s. 86).

Jeho využití je časté hlavně v případě rizika platební neschopnosti kupujícího. Dokumentární inkaso může vydat jen bankovní instituce (13, s. 25).

### **Dokumentární akreditiv**

Dokumentární akreditiv je chápán jako platební a zajišťovací instrument, kterým je riziko nezaplacení eliminováno (6, s. 73).

Banka na žádost klienta se zavazuje zaplatit příjemci akreditivu předem sjednanou částku. Dodavateli je tím zajištěno, že obdrží částku i přes platební neschopnost odběratele při splnění všech akreditivních podmínek (16, s. 72 - 73).

### **Směnky**

Směnka je cenný papír, který je převoditelný. Směnka nemá uvedeny příčiny vzniku závazku. Majiteli poskytuje právo vymáhat se propůjčené peněžní částky (7, s. 80).

Právní úprava je vymezena v právních normách:

- Zákon č. 191/1950 Sb. směnečný a šekový,
- Zákon č. 591/1992 Sb. o cenných papírech,
- Zákon č. 99/1963 občanský soudní řád (15, s. 28).

Podle zákona č. 191/1950 Sb. směnečného a šekového existují dva typy směnek:

- Vlastní směnka – slib dlužníka poskytnout peněžní plnění na předem stanoveném místě v určitý den jejímu majiteli,

- Cizí směnka – jedná se o příkaz výstavce směnky směnečníkovi, aby poskytl peněžní plnění remitentovi. Směnečník při akceptaci směnky je poté povinen za ni zaplatit (7, s. 80 – 81).

Tento zákon také vymezuje náležitosti, které musí směnka obsahovat, aby se dala považovat za platnou:

1. označení v textu, že se jedná o směnku,
2. bezpodmínečný příkaz zaplatit předem sjednanou částku,
3. částka uvedena nejen číslem ale i slovem včetně měny,
4. jméno osoby, která má zaplatit (směnečník) – tento údaj pouze u směnky cizí,
5. datum splatnosti směnky,
6. jméno osoby, které má být zapláceno,
7. datum a místo vystavení směnky,
8. podpis výstavce dané směnky a
9. místo zaplacení, pokud není uvedeno místo zaplacení stává se místem platby sídlo směnečníka (7, s. 81).

Směnek existuje mnoho druhů: směnka denní, datosměnka, vistasměnka, lhůtní vistasměnka, obchodní směnka a akceptační směnka, depozitní směnka, blankosměnka, rektasměnka atd. (16, s. 92).

### **Faktoring**

Faktoring je odkup krátkodobých pohledávek snížený o diskont. Diskont je poplatek faktoringové společnosti za odkup pohledávky. Pouze pohledávky z obchodních vztahů se splatností do 180 dnů jsou předmětem faktoringu. Mezi faktoringovou společností a dodavatelem se sepíše faktoringová smlouva (7, s. 92).

Faktoring se dělí do dvou skupin:

- Regresivní – faktoringová společnost nepřebírá možné riziko nezaplacení (7, s. 92),
- Bezregresivní – faktoringová společnost přebírá možné riziko nezaplacení či platební neschopnosti odběratele (10, s. 239).

## Forfaiting

Forfaiting na rozdíl od faktoringu je zaměřen na větší pohledávky s delší dobou splatnosti (střednědobé a dlouhodobé pohledávky). Pohledávky musí být zajištěny:

- bankovní zárukou,
- směnkou avalovanou (vlastní směnka na viděnou) bankou,
- dokumentárním akreditivem (7, s. 94).

Forfaiting je odkup zajištěných střednědobých nebo dlouhodobých pohledávek. Vyskytuje se zejména v zahraničním obchodě. K podepsání smlouvy o faktoringu dochází ve většině případů před samotnou dodávkou (10, s. 240).

## Skonto

Skonto lze chápat jako slevu, kterou poskytuje věřitel dlužníkovi za předčasné zaplacení faktury (17, s. 115).

Výše slevy musí vyplývat z kalkulace nákladů spolu s náklady na obstarání alternativního zdroje financování. Aby nedošlo k tomu, že poskytnutí diskontu bude ztrátové, musí být platné:

$$HD_s * (1 + i_t) \geq HD$$

$HD_s$  – hodnota dodávky snižená o částku skonta v Kč,

$HD$  – plná hodnota skonta,

$i_t$  – přepočtená alternativní výnosová míra (7, s. 62 – 63).

kde:

$$i_t = i * \frac{T}{365}$$

$T$  – počet dnů, mezi standardní dobou splatnosti a dobou využití skonta (vypočítané z:

$T = DS - LS$ ),

$DS$  – doba splatnosti úvěru uvedena ve dnech,

$LS$  – doba pro poskytnutí skonta,

i - alternativní výnosová míra (7, s. 62 – 63).

### **Zástavní právo**

Další formou zajištění pohledávky je využití zástavního práva, kterým budou zajištěny pohledávky v případě nesplnění závazku dlužníka včas. Dlužník bývá zpravidla vlastníkem zastavené věci, avšak nemusí tomu tak být může se stát, že vlastníkem zastavené věci je třetí osoba. Zástavní smlouva je sepsána jak pro peněžní tak i pro nepeněžní dluh. Zastavenou věcí může být cokoliv, co lze prodat, a to i u věcí které dlužník získá teprve v budoucnu (5, s. 212).

Zástavní právo vzniká:

- písemnou dohodou,
- soudem při schválení dědické smlouvy,
- vyplývající ze zákona (15, s. 17).

### **1.8.3 Vymáhání pohledávek**

Pokud ani přes preventivní opatření společnosti odběratel neuhradí pohledávku musí společnost přijít k jejímu vymáhání. Pohledávky nemohou být vymáhány po uplynutí promlčecí doby (prekluze). Doba promlčení pohledávek vzniklých podle občanského zákoníku je 3 roky (18, s. 492 – 493).

Postup vymáhání by měl být předem stanovený, aby nedocházelo k chybným rozhodnutím, avšak jeho aplikování na všechny pohledávky by mohlo být neoptimální. Způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti (18, s. 493):

#### **Telefonický kontakt**

Jedná se o nenákladný a rychlý způsob řešení. Telefonický kontakt má své využití při velkém množství pohledávek (18, s. 494).

#### **Osobní kontakt**

Způsob, který vede k lepšímu vymáhání pohledávek, na druhou stranu se jedná o nákladnější způsob vymáhání a je možný jen u menšího počtu pohledávek (18, s. 496).

### **Písemné upomínky**

Jsou důležitým nástrojem v případech, kdy dojde k soudnímu řízení. Upomínky by měli být zapsány v písemné formě a nejlépe doporučeně (19).

Vhodné je navrhnout způsoby řešení těchto pohledávek a upozornit na případné úroky z prodlení. Poslední zasláná upomínka tzv. pokus o smír musí být zaslána výhradně doporučeně, neboť slouží jako nástroj vymáhání u soudů (18, s. 496).

### **Vymáhací agentury**

Pokud ani po písemných upomínkách nedojde k inkasu pohledávky, mohou společnosti využít vymáhacích agentur. Dojde tak k mimosoudnímu vymáhání pohledávek, které je o mnoho rychlejší než soudní vymáhání. Za toto vymáhání si vymáhací agentury strhávají provizi, která se pohybuje v rozmezí 6 – 30 % v závislosti na složitosti daného případu (18, s. 497).

### **Soudní vymáhání**

Dokud společnost nechce řešit pohledávky po splatnosti přes vymáhací agentury, může dojít k soudnímu vymáhání, které je spojeno se soudním poplatkem. Soudní poplatek je ve výši 4 % z dané pohledávky a s 2 % pro výkon rozhodnutí. Soudní poplatky však nejsou jediným, s čím musí věřitel počítat další položka, kterou musí zaplatit je právní zastoupení (18, s. 497).

### **Exekuce**

Jako platné rozhodnutí soudu může věřitel získat platební rozkaz, což nebývá složité, horší však bývá vykonatelnost toho rozhodnutí. K tomu slouží exekutorské úřady, které mohou na základě exekučního titulu (vykonatelné rozhodnutí soudu, notářský zápis či exekutorský zápis) zpeněžit majetek dlužníka za předem stanovenou cenu (18, s. 497).

### **Konkurz**

Jedná se o řešení nedobytných pohledávek, do něhož se dostávají společnosti, které nevlastní skoro žádný majetek (18, s. 498).

*Dlužník je v úpadku, jestliže má více věřitelů a není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky. Jestliže dlužník zastavil platby, má se za to, že není schopen po delší dobu plnit své splatné závazky. (20)*

Dojde ke zpeněžení veškerého majetku, ze kterého se nejdříve hradí správci konkurzu dále pohledávky zaměstnanců, pohledávky státu, sociálního a zdravotního pojištění a až na posledním místě pohledávky dalších věřitelů (18, s. 498).

## **1.9 Finanční analýza**

Finanční analýza je určena k provedení celkového zhodnocení finanční situace společnosti. Znalost finanční analýzy je potřebná pro správná rozhodnutí a zejména pro budoucí vývoj společnosti, který může být výsledky analýzy ovlivněn v budoucím rozhodování manažerů (21, s. 17).

Podstatou finanční analýzy je prověření finanční způsobilosti společnosti a vytvoření základu pro finanční plán (22, s. 21).

V následujících podkapitolách budou popsány konkrétní ukazatelé, které ve svých vzorcích obsahují položku pohledávek.

### **1.9.1 Vstupní data finanční analýzy**

K provedení finanční analýzy je zapotřebí mít kvalitní a zároveň komplexní vstupní informace (22, s. 21).

Tyto informace jsou čerpány zejména z účetních výkazů, další potřebné informace lze čerpat od vedení podniku, ze statistik, auditorů nebo od zaměstnanců (21, s. 18).

Pro srovnání společnosti s odvětvím je možné využít zpracované výsledky finanční analýzy, které vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR vyhodnocené dle klasifikace ekonomických činností (21, s. 18 – 19).

Pro zpracování finanční analýzy jsou nezbytné tyto účetní výkazy (21, s. 21):

#### **Rozvaha**

Řadí se mezi základní účetní výkaz sestavený k určitému rozvahovému dni, který podává informace o tom jaký majetek podnik vlastní a také jak byl financován. Platí zde zásada, že aktiva se musí rovnat pasivům (21, s. 24).

V rozvaze jsou zachyceny stavové veličiny. Na straně aktiv podnik se v širším pojetí nachází celková výše ekonomických zdrojů, seřazených od nejméně likvidních po nejvíce likvidní. Pasiva lze nazvat za zdroje financování společnosti, rozdělena podle hlediska vlastnictví těchto zdrojů financování (22, s. 22 – 26).

### **Výkaz zisku a ztráty**

Jedná se o přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za stanovené období. Výkaz nezachycuje příjmy a výdaje ale stavy jednotlivých účtů nákladů a výnosů (22, s. 31).

*Výnosy můžeme definovat jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. (21, s. 40)*

*Náklady představují částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít. (21, s. 40)*

Výkaz zisku a ztráty může být vytvořen buď v druhovém, nebo účelovém členění. Druhové členění je zaměřeno na druh nákladu, naopak účelové členění se zabývá důvodem vzniku nákladu (21, s. 41).

### **Přehled o peněžních tocích**

Z důvodu, že nastává časový i obsahový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy vzniká přehled o peněžních tocích. Jeho podstatu lze velmi dobře využít u finanční analýzy a řízení. Slouží k zachycení změny stavu peněžních prostředků a důvodů proč k nim došlo. Výkaz je rozdělen na tři části: provozní činnost, investiční oblast a finanční (21, s. 53).

## **1.9.2 Ukazatel likvidity**

Likviditu lze chápat jako schopnost uhradit své závazky v daném termínu. Pokud má společnost nedostatečnou likviditu, není společnost schopna využít ziskových příležitostí či není možné platit své běžné závazky. Likvidita je zásadní pro udržení platební rovnováhy firmy, avšak příliš velká míra likvidity vede k vázání peněžních

prostředků v aktivech společnosti. Existují tři druhy likvidity, kterými jsou okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita (22, s. 54 - 55).

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita udává, jak je podnik schopen dostát svým závazkům, kdyby přeměnil oběžná aktiva na platební prostředky (22, s. 56). Ukazatel běžné likvidity lze vypočítat:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Pohotová likvidita**

Na rozdíl od běžné likvidity čítec nezahrnuje veškerá oběžná aktiva, dochází k odečtení položky zásob. U zásob není zcela rychlá přeměna na peněžní prostředky (23, s. 37). Vzorec pro výpočet pohotovosti likvidity je následující:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Okamžitá likvidita**

Do výpočtu jsou zahrnuty nejlikvidnější položky rozvahy. V čitateli vzorce se dosazují peníze na bankovních účtech, pokladně a krátkodobý finanční majetek jako jsou volně obchodovatelné cenné papíry (22, s. 55). Okamžitá likvidita se vypočítá:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

## **1.9.3 Ukazatel aktivity**

Pomocí ukazatele aktivity lze zjistit, zda společnost dostatečně využívá položky rozvahy (21, s. 107)

Doba obratu pohledávek a závazků je důležitá pro společnost pro posouzení časového nesouladu mezi inkasováním pohledávek a placením závazků. Tento rozdíl má velký vliv na likviditu společnosti (21, s. 107).



### **Doba splatnosti pohledávek**

Výsledkem vzorce je počet dní mezi vystavením faktury a jejím inkasem (24, s. 25).

Výsledek ukazatele slouží k porovnání s odvětvovým průměrem, vyšší hodnoty znamenají vyšší náklady pro společnost v podobě úvěrů (21, s. 108). Doba splatnosti pohledávek lze vypočítat podle vzorce:

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby} / 360}$$

### **Doba splatnosti závazků**

Ukazatel vyjadřuje dobu splacení závazků společnosti. Proto, aby nebyla narušena finanční rovnováha společnosti, udává se, že doba splatnosti závazku by měla být delší jako doba splatnosti pohledávek (22, s. 67 – 68). Vzorec, podle kterého lze vypočítat dobu splatnosti závazků:

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby} / 360}$$

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato část bakalářské práce se zabývá obchodní korporací, která si nepřeje být jmenována, a tak pro tyto účely je označena názvem KLM a. s. V první části bude firma charakterizována, zobrazena její organizační struktura a vedení účetnictví. Další část se bude zabývat finanční analýzou vybrané společnosti. Také se tato kapitola bude zabývat množstvím pohledávek po splatnosti a způsobem jakým firma s těmito pohledávkami po splatnosti pracuje.

### **2.1 Základní informace o společnosti**

Společnost KLM a. s. působí na trhu už od roku 1995, kdy také byla zapsána do obchodního rejstříku. Forma podnikání je akciová společnost, která je v současnosti vlastněna jediným akcionářem. Sídlo společnosti je v Brně. V současné době se řadí mezi jednoho z největších poskytovatelů bezpečnostních technologií v České republice, ale proniká i na zahraniční trh. Společnost má zakázky například ve Španělsku, Francii či Rusku, kde také zaměstnanci jezdí na pravidelné zakázky a servisy.

K 30. 6. 2018 má společnost 579 mil. Kč aktiv, obrát 965 mil. Kč a průměrný počet zaměstnanců 251. Dle §1 odst. 2 ZoÚ se společnost řadí mezi velké účetní jednotky, neboť překračuje dvě hraniční hodnoty pro střední účetní jednotku a to průměrný počet zaměstnanců 250 a velikost aktiv 500 mil Kč.

Společnost je výrobcem vlastních softwarů, které vznikly jako výsledek výzkumu a umožňuje realizaci složitějších zakázek. Softwary dostaly celou řadu prestižních ocenění na prestižních výstavách a veletrzích. S výzkumem firma dále pokračuje a investuje do něj. Je členem ve výkonných orgánech Asociace technických bezpečnostních služeb Gremium Alarm, Cechu EPS a Asociace bezpečnostního průmyslu.

Společnost má po České republice několik poboček k uspokojení zákazníků po celé republice.

Pobočky:

- Brno
- Hradec Králové
- Ostrava
- Praha
- Plzeň
- Ústí nad Labem
- České Budějovice
- Karlovy Vary

Má také dceřinou společnost na Slovensku (25).

## **2.2 Předmět podnikání**

Hlavní činností společnosti je poskytování komplexních bezpečnostních technologií a služeb pro ochranu osob a objektů. Kromě dodávek provádí řadu dalších služeb jako je technická ostraha, revize, servisy nebo konzultační činnost. Společnost prošla prověrkou pro práci s tajnými informacemi do stupně tajné, to umožňuje společnosti řešit bezpečnostní systémy pro Armádu ČR, Policii a orgány státní správy.

Předmětem podnikání společnosti je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- vedení účetnictví,
- ostraha majetku a osob,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektronických zařízení a
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení.

Pro porovnání finanční analýzy dle CZ-NACE, se firma nejvíce zabývá oborem 33200 - Instalace průmyslových strojů a zařízení.

## **2.3 Organizační struktura**

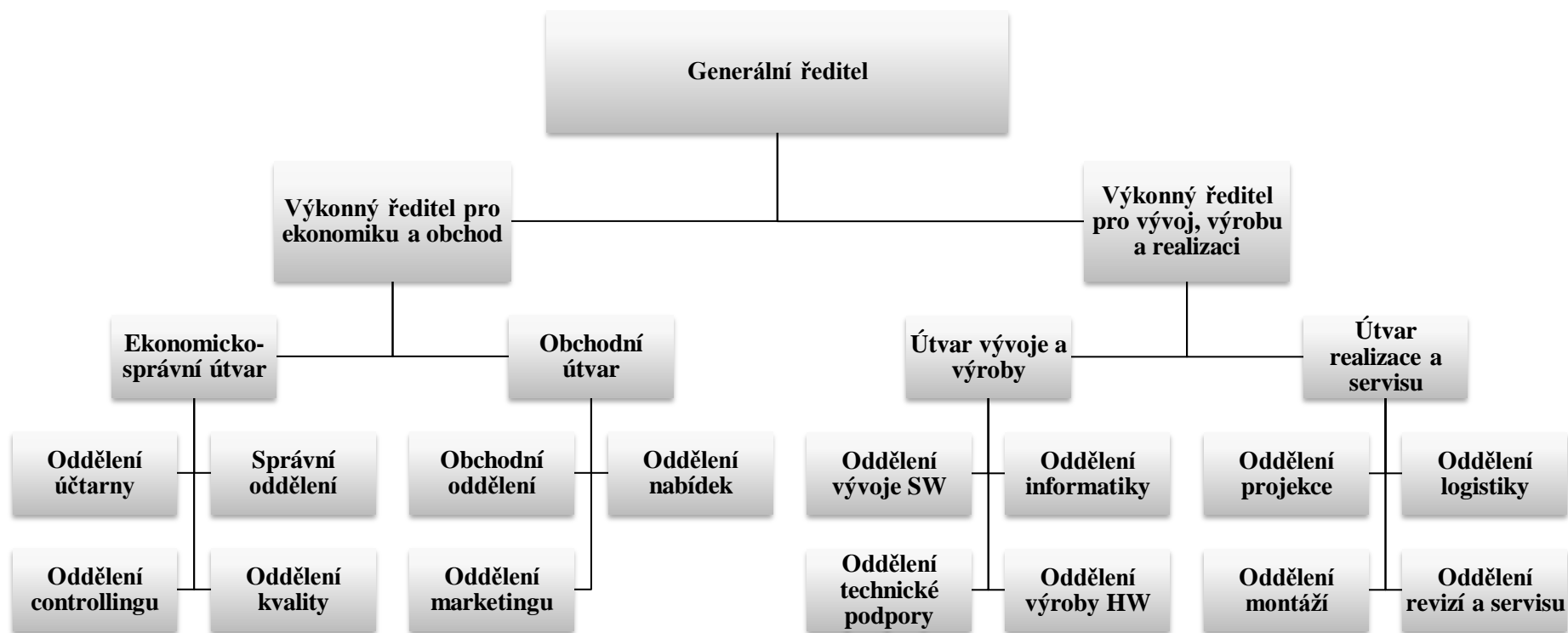
Obrázek č. 2 níže ukazuje zjednodušenou organizační strukturu společnosti KLM a. s. Společnost má představenstvo tvořeno 2 členy a jedním předsedou, kteří jednají jménem společnosti, a také dozorčí radu tvořenou 2 členy a jedním předsedou. Úkolem dozorčí rady je dohlížet na správný chod společnosti a také kontrola správnosti účetnictví.

V čele společnosti stojí generální ředitel, který jedná za společnost navenek a zastupuje ji při obchodních jednáních. Generálnímu řediteli pomáhá při každodenní činnosti sekretářka, která se stará o chod firmy. Její náplní je správa emailové i listovní pošty, ukládání smluv, nebo také zpracování rozpočtů na zahraniční cesty. Generální ředitel ve firmě také zastává funkci generálního manažera projektů.

Generální ředitel má pod sebou výkonného ředitele pro ekonomiku a obchod a výkonného ředitele pro vývoj, výrobu a realizaci.

Výkonný ředitel pro ekonomiku a obchod schvaluje důležité doklady a smlouvy, které se týkají zejména obchodní činnosti, kalkulací zakázek, nebo účetnictví. Po konci jednotlivých zakázek provádí její následnou kalkulaci, kdy zjistí výdělečnost dané zakázky, podle toho jsou odměněni příslušní pracovníci této zakázky.

Naopak výkonný ředitel pro vývoj, výrobu a realizaci má na starosti zejména realizaci zakázek a spadá pod něj větší množství pracovníků a to zejména na oddělení montáží. A v neposlední řadě se toto oddělení zabývá výrobou nových a následnými aktualizacemi bezpečnostních softwarů. V současné době firma KLM a. s. investuje značné množství peněžních prostředků do výroby vlastních bezpečnostních softwarů.



Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti

(vlastní zpracování dle údajů společnosti)

## **2.4. Vedení účetnictví**

KLM a.s. účtuje podvojnými zápisy na příslušné účty v souladu se ZoÚ, vyhláškou 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy.

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku. V roce 2016 byly zaznamenány změny v zápisu do OR. Akcie se změnily z listinné podoby na zaknihované. Společnost přešla na hospodářský rok. Za vedení účetnictví odpovídá statutární orgán jednotky. Účetní závěrku firma zpracovává za pomoci daňového poradce a je kontrolována nezávislým auditorem. Součástí účetní závěrky společnosti je rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha.

Pořizovací cenu dlouhodobého majetku tvoří pořizovací cena a náklady s ním související. Odpisování se provádí rovnoměrně a to od měsíce následujícího od pořízení majetku.

Zásoby jsou oceněny pořizovací cenou spolu s náklady souvisejícími s pořízením a vyraženy pomocí aritmetického průměru. Po přepočtu majetku a závazku v cizí měně je využíván denní kurz Kč dle kurzovního lístku ČNB platný pro daný den.

Standardní splatnost u vydaných faktur je 14 – 60 kalendářních dnů, pokud není smluvně nastaveno jinak. Standardní splatnost u došlých faktur, je požadována minimálně ve výši 60 – 90 dnů u dodávek materiálu 30 – 45 dnů. Dle organizační struktury místo zpracování účetnictví spadá pod Ekonomicko-správní útvar.

## **2.5. Finanční analýza společnosti**

Tato kapitola je věnována základním ukazatelům finanční analýzy, která se zaměřuje na vývoj rozvahy společnosti, ukazatelů likvidity a obratu pohledávek a závazků.

Finanční analýza je zpracována na základě výkazu firmy KLM a. s. za období 1. 1. 2015 – 30. 6. 2018, které jsou zachyceny jako přílohy práce. K zpracování finanční analýzy byly použity vzorce z kapitoly 1.9 Finanční analýza.

K 1. 4. 2017 došlo k fúzi s dceřinou společností, proto neodpovídají údaje minulého období v rozvaze sestavené k 30. 6. 2018 (netto minulého účetního období) a údaje

rozvahy sestavené k 31. 3. 2017 (netto hodnota). Pro porovnání jsou použity údaje po fúzi s dceřinou společností a to rozvaha sestavené k 30. 6. 2018.

Z důvodu lepšího porovnání mezi jednotlivými roky bude nazývána účetní závěrka na období 1. 4. 2017 – 30. 6. 2018 – účetní závěrkou za rok 2017 a za období 1. 4. 2016 – 31. 3. 2017 – účetní závěrkou za rok 2016.

### 2.5.1 Rozvaha společnosti

V níže uvedených tabulkách je zaznamenána zjednodušená rozvaha aktiv a pasiv.

**Tabulka č. 3: Aktiva společnosti v období od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

	<b>1. 1. 2015 - 31. 3. 2016</b>	<b>1. 4. 2016 - 31. 3. 2017</b>	<b>1.4. 2017 – 30. 6. 2018</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>544 916</b>	<b>512 183</b>	<b>579 241</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>172 377</b>	<b>200 792</b>	<b>204 870</b>
DNM	15 371	18 780	20 934
DHM	156 826	182 012	183 936
DFM	180	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>355 471</b>	<b>298 628</b>	<b>366 875</b>
Zásoby	107 333	47 687	116 730
Pohledávky	178 233	193 198	147 796
• Dlouhodobé	16 111	18 985	34 172
• Krátkodobé	162 122	174 213	113 624
Peněžní prostředky	69 905	57 743	102 349
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>17 068</b>	<b>12 763</b>	<b>7 496</b>

Z výše uvedené tabulky č. 3 vyplývá, že se firma řadí spíše mezi kapitálově lehké společnosti, neboť oběžná aktiva tvoří největší položku aktiv v každém pozorovaném roce.

Za dlouhodobý majetek je ve firmě považován majetek, jehož pořizovací cena přesáhla 40 tisíc Kč a jeho doba použitelnosti je delší jak jeden rok. V rozvaze má rostoucí tendence. Je tvořen nehmotným majetkem, do kterého spadají zejména softwary firmy, které tvoří hlavní položku nehmotného majetku, dále už jen ostatní ocenitelná práva. Hmotný majetek je největší složkou dlouhodobého majetku, jsou zde zejména budovy a automobily firmy, neboť firma svým zaměstnancům poskytuje služební auta. Největší meziroční rozdíly můžeme zaznamenat u dlouhodobého finančního majetku, který i přes to tvoří jen malou část aktiv společnosti. V roce 2015 byl dlouhodobý finanční majetek nakoupen a v následujícím roce prodán, proto v roce 2016 má nulovou hodnotu.

Vývoj oběžných aktiv se v čase značně mění, avšak nejvyšší složkou v každém roce zůstávají pohledávky. Mezi roky 2015 – 2016 pohledávky rostou jen o 8 % a roce 2016 – 2017 naopak klesají o více jak 20 %. Pohledávky jsou tvořeny zejména krátkodobými pohledávkami, dlouhodobé pohledávky mají rostoucí tendenci. Zásoby firmy zaznamenávají velký pokles a to o více jak 50 % mezi roky 2015 - 2016, který byl způsoben prodejem značné části nepotřebného materiálu. V roce 2017 došlo k jeho opětovnému navýšení, způsobené nákupem velkého množství materiálu na větší naplánované zakázky. Peněžní prostředky mezi obdobím 2015 a 2016 mírně klesají, avšak v roce 2017 rostou skoro o 80 %. Tato rostoucí tendence je způsobena zkrácením doby obratu pohledávek. Klesající tendenci má časové rozlišení, které se meziročně snižuje o 25 %. Časové rozlišení aktiv zahrnuje především pojistné placené předem a také komplexním nákladům na výzkum a vývoj softwarů společnosti.



**Tabulka č. 4: Pasiva společnosti v období od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

	<b>1. 1. 2015 - 31. 3. 2016</b>	<b>1. 4. 2016 - 31.3 2017</b>	<b>1. 4. 2017 - 30. 06. 2018</b>
<b>Pasiva</b>	<b>544 916</b>	<b>512 183</b>	<b>579 241</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>311 051</b>	<b>273 552</b>	<b>256 778</b>
Základní kapitál	6 600	6 600	6 600
Kapitálové fondy	-94	-11 516	-11 508
Rezervní fondy	1 320	0	0
VH minulých let	161 714	163 034	163 034
VH běžného účetního období	141 511	115 434	98 652
<b>Cizí zdroje</b>	<b>230 135</b>	<b>212 775</b>	<b>305 164</b>
Rezervy	75 287	81 120	86 366
Závazky	154 848	131 655	218 798
• Dlouhodobé	78 648	1 099	23 345
• Krátkodobé	76 200	130 556	195 453
<b>Časové rozlišení</b>	<b>3 730</b>	<b>25 856</b>	<b>17 299</b>

Z výše uvedené tabulky č. 4 vyplývá, že vlastní kapitál je vyšší jak cizí, ale jen o nepatrné množství až na poslední rok, kdy se cizí zdroje stávají vyšší jak vlastní kapitál.

Vlastní kapitál má meziročně klesající tendenci o zhruba o 10 %. Je tvořen základním kapitálem, který zůstává stejný. Velké výkyvy mají kapitálové fondy, v důsledku vypořádání ocenění ekvivalencí u zahraniční majetkové účasti a v důsledku vypořádání rozdílů z fúze sloučením. Mezi další složku vlastního kapitálu řadíme rezervní fondy, které byly v roce 2016 rozpuštěny, proto je stav k 31. 3. 2017 nulový. Výsledek

hospodaření minulých let má stálou tendenci naopak výsledek hospodaření běžného účetního období se snižuje, a to zhruba o 20 % každý rok z důsledku negativního vývoje zabezpečovacích systémů a služeb na trhu.

Cizí zdroje mezi roky 2015 – 2016 se snižují, avšak v roce 2017 rostou o více jak 40 %, který je zapříčiněn nárůstem závazků. Závazky tvoří největší část cizích zdrojů a to z hlavní části krátkodobé závazky splatné do 1 roku. Krátkodobé závazky meziročně značně narůstají, tím se prodlužuje i jejich doba obratu. Tento fakt je zapříčiněn přibývajícimi krátkodobými závazky vůči úvěrovým institucím, které tvoří hlavní položku krátkodobých závazků. Děje se tomu tak v případech potřeby finančních prostředků na větší zakázky. Další složku cizích zdrojů tvoří rezervy, které mají meziročně rostoucí tendenci o 7 %.

Poslední složku pasiv tvoří časové rozlišení, které mělo velké výkyvy, a to díky nájemnému inkasovanému předem.

### **2.5.2 Ukazatelé likvidity**

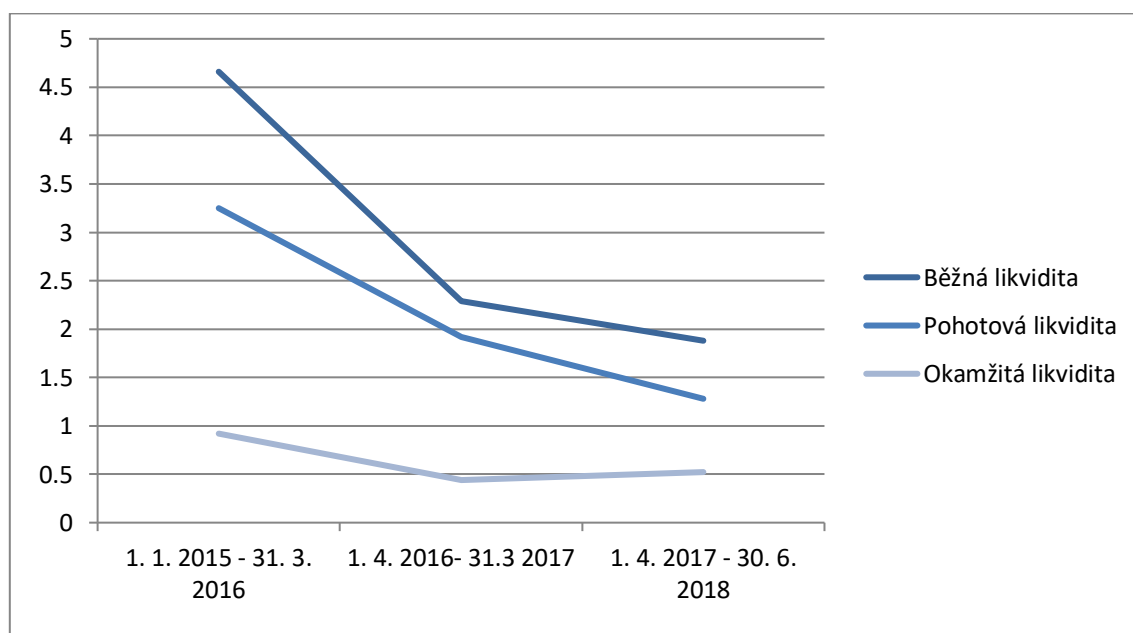
V následující kapitole jsou v tabulkách zaznamenány tři typy likvidity. Zobrazují to, jak by si společnost dokázala poradit s úhradou neočekávaných výdajů. Mezi tyto události patří například nezaplacení faktur od odběratelů. Vyšší hodnoty ukazují na dobrou schopnost podniku uhradit své závazky, avšak nevýhodou je, že ve firmě vážou peněžní prostředky. Naopak nízký ukazatel udává, že by firma při neočekávaných výdajích mohla mít problém s jejím zaplacením.

Je proto nutné najít optimální míru likvidity, která umožní dostatečné zhodnocení peněžních prostředků, na druhou stranu také dostát případným závazkům.

**Tabulka č. 5: Ukazatelé likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

	<b>1. 1. 2015 - 31. 3. 2016</b>	<b>1. 4. 2016 - 31.3 2017</b>	<b>1. 4. 2017 - 30. 6. 2018</b>
oběžná aktiva	355 471	298 628	366 875
peněžní prostředky	69 905	57 743	102 349
zásoby	107 333	47 687	116 730
krátkodobé závazky	76 200	130 556	195 453
<b>běžná likvidita</b>	<b>4,66</b>	<b>2,29</b>	<b>1,88</b>
<b>pohotová likvidita</b>	<b>3,25</b>	<b>1,92</b>	<b>1,28</b>
<b>okamžitá likvidita</b>	<b>0,92</b>	<b>0,44</b>	<b>0,52</b>



**Graf č. 1: Hodnota likvidity společnosti KLM a. s.**

(vlastní zpracování)

### **Běžná likvidita**

Pro ukazatel běžné likvidity Ministerstvo průmyslu a obchodu podle oborového průměru CZ-NACE udává hodnotu 2,47; 2,12; 2,29 v jednotlivých letech (26, 27).

Společnost při srovnání s oborovým průměrem je v roce 2015 a 2016 nad oborovým průměrem. V roce 2015 byla hodnota běžné likvidity 4,66 v následujících letech byl zaznamenán propad. K poklesu mezi roky 2015 – 2016 došlo o více jak 50 % a mezi roky 2016 – 2017 klesl ukazatel běžné likvidity o 20 %. V roce 2017 je pod úrovní oborových hodnot, tento meziroční pokles je zapříčiněn růstem krátkodobých závazků a to zejména závazků k úvěrovým institucím.

#### **Pohotová likvidita**

Pro ukazatel pohotové likvidity Ministerstvo průmyslu a obchodu podle oborového průměru CZ-NACE udává hodnotu 2,03; 1,58; 1,65 v jednotlivých letech (26, 27).

Při srovnání hodnot společnosti s oborovým průměrem je zřejmé, že hodnoty pohotové likvidity v roce 2015 a 2016 jsou nad oborovým průměrem. V roce 2017 se pohotová likvidita snižuje pod hodnotu oborového průměru. Tento pokles je zapříčiněn rostoucím množstvím krátkodobých závazků, které mezi roky 2016 – 2017 zaznamenal 50% růst.

#### **Okamžitá likvidita**

Pro ukazatel okamžité likvidity Ministerstvo průmyslu a obchodu podle oborového průměru CZ-NACE udává hodnotu 0,26; 0,16; 0,22 v jednotlivých letech (26, 27).

Srovná-li se hodnota oborového průměru s okamžitou likviditou společnosti, je společnost ve všech pozorovaných letech nad oborovým průměrem. Tento stav je pozitivní pro věřitele firmy, neboť ukazuje na dobrou platební morálku.

### **2.5.3 Ukazatele aktivity**

V této části budou rozebrány dva hlavní ukazatele aktivity, které souvisejí s tématem práce. Tržby byly upraveny z důvodu různé délky účetních období a to za období 1. 1. 2015 – 31. 3. 2016 a 1. 4. 2017 – 30. 6. 2018 přepočítány na hodnotu 12 měsíců.

#### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek je důležitým ukazatel pro toto téma. V níže zvedené tabulce jsou výsledky za tři po sobě jdoucí účetní období.

**Tabulka č. 6: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

	<b>1. 1. 2015 - 31. 3. 2016</b>	<b>1. 4. 2016 - 31.3 2017</b>	<b>1. 4. 2017 - 30. 6. 2018</b>
Krátkodobé pohledávky	162 122	174 213	113 624
tržby	704 362	835 257	754 614
<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>83</b>	<b>75</b>	<b>54</b>

Z výsledků vyplývá, že se doba obratu pohledávek v podniku velmi mění, mezi prvním a druhým obdobím se doba obratu pohledávek mírně klesla, v posledním roce klesla o skoro 30 %, což je pozitivní pro firmu. Firma poskytuje svým odběratelům různou dobu splatnosti závisající na velikosti objednávky, avšak doba splatnosti se pohybuje mezi 14 – 60 dni. Z uvedeného vyplývá, že firma má problém s inkasováním peněz.

**Doba obratu závazku**

Doba obratu závazků ukazuje věřitelům, kdy obdrží své peníze.

**Tabulka č. 7: Doba obratu závazku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

	<b>1. 1. 2015 - 31. 3. 2016</b>	<b>1. 4. 2016 - 31.3 2017</b>	<b>1. 4. 2017 - 30. 6. 2018</b>
Krátkodobé závazky	76 200	130 556	195 453
tržby	704 362	835 257	754 614
<b>Doba obratu závazků</b>	<b>39</b>	<b>56</b>	<b>93</b>

Doba obratu závazku udává počet dnů mezi přijetím faktury a jejím zaplacením. Můžeme si všimnout jeho každoroční rostoucí tendence.

Při porovnání doby obratu pohledávek a závazku, je zřejmé že v prvních dvou letech firma má delší dobu obratu pohledávek a své závazky hradí dříve, což není pro firmu dobré z důvodů platební schopnosti. V posledním roce se situace mění, společnost čeká na své platby v průměru 54 dnů a svým závazkům dostává průměrně za 93 dnů. Z uvedeného je zřejmé, že firma by se měla více zaměřit na řízení svých pohledávek.

## **2.6 Pohledávky ve společnosti**

Z tabulky č. 8 níže lze vyčíst, že se každoročně mění množství pohledávek, k 30. 6. 2018 jsou pohledávky ve výši 147,8 mil. Kč. Z převážné většiny jsou tvořeny krátkodobými pohledávkami.

Dlouhodobé pohledávky jsou převážně tvořeny položkou odložená daňová pohledávka, je zde zaznamenán rozdíl mezi účetní a daňovou zůstatkovou cenou. Mezi další dlouhodobé pohledávky patří pohledávky z obchodních vztahů, tvoří je pohledávky se splatností delší jak 1 rok. Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů mají rostoucí tendenci mezi roky 2016 – 2017 kdy vzrostly o více jak 150 % a to díky nové zakázce, jejíž realizace je plánována na více jak 2 roky. Jako poslední položku dlouhodobých pohledávek tvoří pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba, kde firma účtuje o zápůjčkách a úvěrech své dceřiné společnosti na Slovensku.

Největší položku krátkodobých pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů, které vznikají při prodeji služeb a výrobků na fakturu. Mezi roky 2016 – 2017 došlo k 40% poklesu. Na účtech ostatních pohledávek společnost zaznamenává zejména reklamační nároky z různých titulů, hlavně za dodaným zbožím. Položka Stát – daňová pohledávka je zejména nárok firmy na vrácení DPH. Krátkodobé poskytnuté zálohy ve firmách vykazují relativně malou položku. Nejmenší položku tvoří dohadné položky aktivní, které tvoří očekávaná plnění od pojišťovny, kdy nebyla předem potvrzena jejich výše do konce účetního období. Mezi jiné pohledávky patří fakturace pronájmu budov či pozemků firmy dalším společnostem.

Pohledávky společnost oceňuje pořizovací cenou, pokud se jedná o nakoupené pohledávky. Při svém vzniku se oceňují jmenovitou hodnotou. Položku pohledávek firma snižuje pomocí opravných položek.

Při vzniku pohledávek je firma eviduje na příslušném analytickém účtu 311. Společnost využívá účtu 311001 k evidenci tuzemských odběratelů, které je ve firmě většina a účet 311101 k evidenci odběratelů v rámci EU a to zejména odběratelů z Francie, Španělska a Slovenska, kam firma jezdí na pravidelné servisy. V účtové osnově firmy se také nachází účet 311201 k zaznamenávání odběratelů mimo EU.

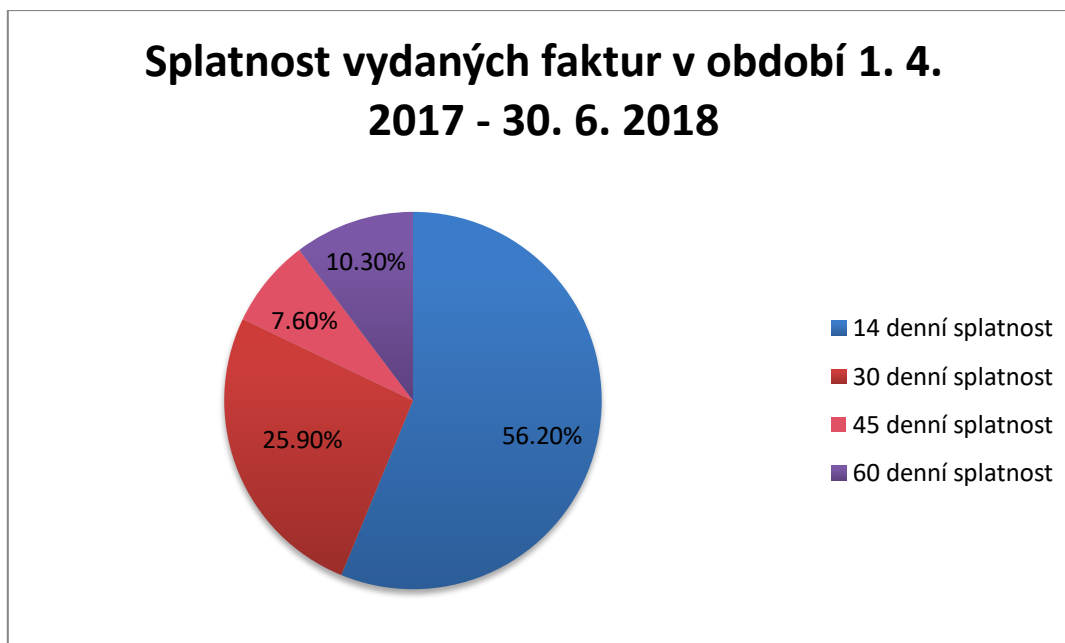
**Tabulka č. 8: Pohledávky ve společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

	<b>1.1. 2015 - 31. 3. 2016</b>	<b>1.4. 2016 - 31.3 2017</b>	<b>1. 4. 2017 - 30. 6. 2018</b>
Pohledávky	<b>178 233</b>	<b>193 198</b>	<b>147 796</b>
Dlouhodobé pohledávky	16 111	18 985	34 172
Pohledávky z obchodních vztahů	1 554	3 295	8 560
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	691	2 177	10 096
Odložená daňová pohledávka	13 866	13 513	15 516
Krátkodobé pohledávky	162 122	174 213	113 624
Pohledávky z obchodních vztahů	140 377	160 447	93 261
Pohledávky – ostatní (celkem)	21 745	13 766	20 363
• Stát - daňové pohledávky	6 647	4 118	8 740
• Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 364	4 044	2 492
• Dohadné položky aktivní	28	71	34
• Jiné pohledávky	12 706	5 533	9 097

### Lhůty splatnosti vydaných faktur

Standardní splatnost faktur je 14 dní, avšak firma svým odběratelům poskytne i dobu splatnosti delší jak 14 dní. Může být stanovena splatnost 30 dní, nebo dokonce 60ti denní splatnost, vše závisí na vzájemné domluvě a je značně ovlivněna hodnotou pohledávky (25).



**Graf č. 2: Splatnost vydaných faktur**

(vlastní zpracování)

### 2.7 Zajištění pohledávek

Jako preventivní prostředek firma dle § 2048 občanského zákona využívá smluvní pokuty. Smluvní pokutu však nepoužívá ve všech případech. Firma striktně netrvá na tomto zaplacení, když například odběratel zaplatí o tři dni později (25).

U větších zakázek firma využívá bankovních záruk. Děje se tomu tak, pokud firma nemá záruku zaplacení a nechce takové riziko podstupovat. Bankovní záruky jsou využívány v případě pohledávek vyšších hodnot (25).

Faktoring je další využívanou formou zajištění. Jedná se o odkup pohledávek faktoringovou společností, může se jednat i o banku. Společnost faktoringu využívá



hlavně v době, kdy nemá na svých bankovních účtech dostatek peněžních prostředků na financování velké zakázky. Faktoring má firma sjednaný s jednou ze svých bank, kde má běžný účet. Banka firmě poskytuje zhruba 85 % z ceny pohledávky v závislosti na rizicích a kvalitě (25).

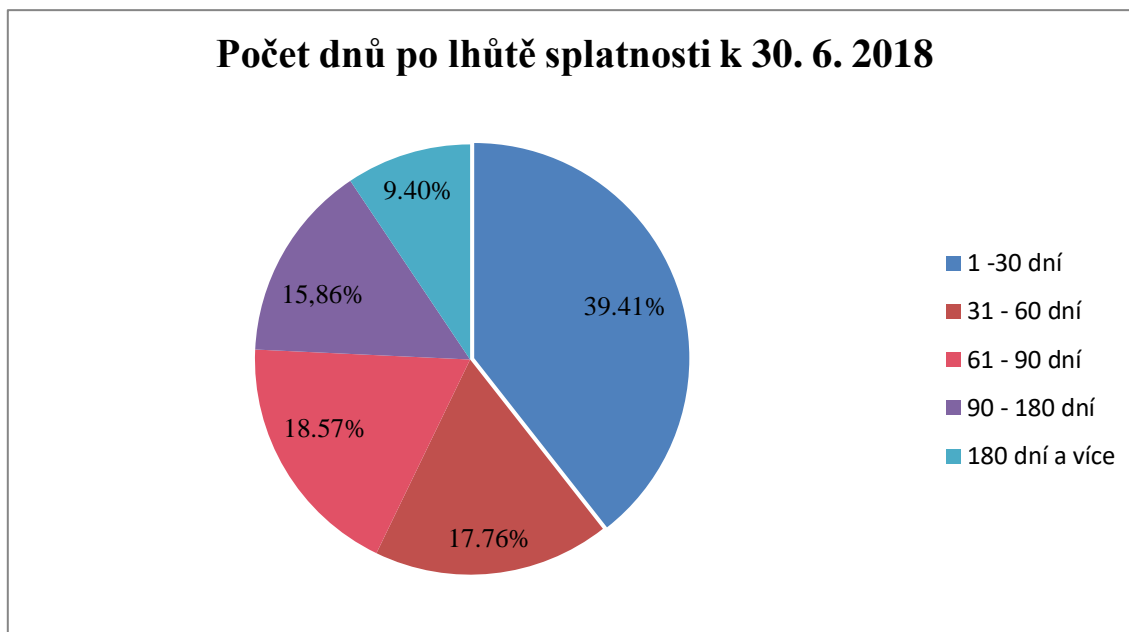
## 2.8 Analýza stavu pohledávek

**Tabulka č. 9: Neuhrazené pohledávky společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	<b>1. 1. 2015 – 31. 3. 2016 (tis. Kč)</b>	<b>%</b>	<b>31. 3. 2016 – 31. 3. 2017 (tis. Kč)</b>	<b>%</b>	<b>1. 4. 2017 - 30. 6. 2018 (tis. Kč)</b>	<b>%</b>
Pohledávky ve splatnosti	88 570	64,8	105 034	61,4	58 738	59,0
Pohledávky po splatnosti	53 584	35,2	66 110	38,6	40 850	41,0
Neuhrazené pohledávky (brutto hodnota)	152 154	100	171 144	100	99 588	100
Tvorba opravné položky k pohledávkám z obchodních vztahů	11 777		10 697		6 327	

Jak lze z tabulky č. 9 vyčíst pohledávky po splatnosti jsou každým rokem vyšší, což je pro společnost velmi nepříznivé a měla by podniknout potřebné kroky k nápravě. V roce 2015 byly pohledávky po splatnosti 35,2 % avšak k 31. 3. 2018 nastal růst až na 41 %, z tabulky vyplývá, že dochází ke každoročnímu růstu neuhrazených pohledávek.



**Graf č. 3: Počet dnů po lhůtě splatnosti**

(vlastní zpracování)

Z grafu č. 3 lze vyčíst, že společnost nejvíce zatěžují pohledávky po splatnosti do 30 dnů. Skoro 40 % pohledávek je po splatnosti do 30 dnů, stejně tomu bylo i v předchozích letech. Z grafu vyplývá, že 9,4 % pohledávek je po splatnosti delší dobu jak 180 dnů což činí více jak 3,84 mil Kč. Toto číslo je velké a mělo by dojít k lepšímu řešení pohledávek po splatnosti.

## 2.9 Postup řízení pohledávek po splatnosti

Tyto informace jsou získány od pracovníka společnosti, neboť firma nemá jasně stanovený postup práce s pohledávkami po splatnosti. O tuto činnost se stará oddělení účtárny a to zejména hlavní účetní a pokladní, společnost využívá také služeb svého externího právníka (25).

Téměř všechny zakázky jsou ve firmě placeny přes faktury, jen málo z nich je placeno v hotovosti. Firma od svých zákazníků nežadá předčasné zálohy, děje se tak pouze v případech větších zakázek. Společnost má více jak polovinu svých zakázek ze státní sféry, kde probíhá výběrové řízení, nebo mezi jejich zákazníky patří větší řetězce bank či obchodu, s kterými mají předchozí zkušenosti. Pokud firma provádí zakázku pro

novou firmu prověří si pracovníci ekonomického úseku insolvenční rejstřík a také centrální registr dlužníků. Jak už bylo dříve uvedeno firma využívá zajišťovací prostředky, jako jsou smluvní penále, bankovní záruky nebo faktoring (25).

Faktura je odběratelům zaslána vždy po dokončení zakázky, obvyklá doba splatnosti je 14 dní, avšak může být i po domluvě delší a to buď 30, nebo 60 dní. Pokladní má v náplni práce každý den zkontrolovat faktury vydané, zda byly zaplacené, pokud je faktura po splatnosti déle jak týden, pracovnice buď kontaktuje odběratele telefonicky, nebo emailem. Více jak polovina těchto faktur je po telefonickém, nebo emailovém upozornění zaplacená, stává se tomu třeba z důvodu, že firma omylem zapomene zaplatit fakturu. Pokud ovšem zákazník ani po telefonickém či emailovém kontaktu do 14 dnů nezaplatí, zašle mu pracovnice upomínku nezaplacené faktury poštou. Pokud má firma například finanční problémy může si s firmou dohodnout splátkový kalendář, firma eviduje 12 takových případů (25).

Pokud odběratel ani po první upomínce své závazky nezaplatí je odběratelům zaslána druhá upomínka, a to zhruba po měsíci od první upomínky. Uplynou-li 3 měsíce a faktura stále není zaplacená, rozhodne se firma zaslat všechny potřebné dokumenty svému právníkovi. Firma využívá služeb externího právníka, který je v případě nutnosti kontaktován (25).

Právník při pokusu o smír zasílá předžalobní upomínku, kde navrhne datum splacení nebo splátkový kalendář. Pokud ani přes tuto skutečnost firma nereaguje je právník nucen přejít k soudnímu či mimosoudnímu vymáhání (25).

## **2.10 Opravné položky k pohledávkám**

Daňové opravné položky společnost tvoří v souladu se ZDP. Podle §8a zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách firma tvoří opravné položky:

- Splatnost delší jak 18 měsíců – 50 % hodnoty pohledávky,
- Splatnost delší jak 30 měsíců – 100 % hodnoty pohledávky.

Účetní opravné položky tvoří firma ve výši:

- Splatnost kratší jak 6 měsíců – 1 % hodnoty pohledávky,
- Splatnost delší jak 6 měsíců, avšak kratší jak 12 měsíců – 50 % hodnoty pohledávky,
- Splatnost delší jak 12 měsíců – 100 % hodnoty pohledávky.

Opravné položky k 30. 6. 2018 činily 6,39 mil Kč. Z toho tvořili daňové opravné položky 4 mil Kč a 2,39 mil Kč účetní opravné položky (25).

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola se bude zabývat návrhy, které by měli zlepšit řízení pohledávek ve společnosti KLM, a. s., již byli analyzováni v předchozí kapitole. Kapitola je věnována návrhům či opatřením, které by mohly vést k eliminaci, nebo odstranění zjištěných problémů. Hlavními nedostatky firmy při řízení pohledávek jsou nejednotné obchodní podmínky pro všechny odběratele a ne příliš jasně daný systém jejího řízení po splatnosti. Každý návrh je v rámci možností společnosti.

Následující podkapitoly jsou rozděleny na návrhy řízení pohledávek před vznikem a po vzniku činnosti, kde bude navrženo buď vylepšení současného systému, nebo návrh nového efektivnějšího systému řešení pohledávek.

#### 3.1 Návrhy řízení pohledávek před vznikem pohledávky

V rámci preventivních opatření by bylo vhodné se zejména zaměřit na důležité informace o odběratelích, a také vhodná volba zajišťovacího instrumentu, který by předešel případným pohledávkám po splatnosti.

##### 3.1.1 Prověření platební schopnosti zákazníka

Zjištění dostatečného množství informací je pro poskytování obchodního úvěru zásadní. Ve společnosti by se měla přesně určit pověřená osoba, která by zodpovídala za kontrolu platební morálky nových odběratelů. Pověřený pracovník společnosti KLM a. s. prohlédne záznamy o odběrateli z živnostenského, obchodního a insolvenčního rejstříku. Z obchodního rejstříku lze zjistit základní informace o firmě jako sídla, IČO, odpovědný zástupce nebo např. údaje o konkurzu. V insolvenčním rejstříku lze vyhledat pouze dlužníky, proti kterým bylo zahájeno insolvenční řízení. Dalším důležitým druhem kontroly by měla být kontrola odběratele v centrálním registru dlužníků České republiky (dále jen „CERD“). CERD umožňuje bezplatnou registraci a přístup k dokumentům jako jsou:

- Výpis bezdlužnosti,
- Online kontrola vlastních závazků po dobu 5 let,
- Vyhledávání dlužníků a

- Vyhledávání referencí na společnosti či živnostníky (28).

Další možností je využít zpoplatněné služby CERD, které nesou určitou jistotu, protože osoba, která je vložila, je smluvně zavázaná k ukládání správných a pravdivých informací. Ze základního ceníku vyplývá, že cena vyhledávání v databázích CERD stojí 50 Kč za jedno vyhledání a dále např. za 1 rok neomezeného využívání databází CERD 10 000 Kč. Při velikosti naší firmy by firma měla zvážit zakoupení ročního práva hledání v databázích, které by mohlo předejít možným vymáháním pohledávky (28).

V neposlední řadě by měla pověřená osoba zanalyzovat firmu pomocí jejich účetních výkazu, které jsou volně k dispozici a to na stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz), která by podala lepší informace o finanční situaci podniku. Z dokumentu se dá zjistit celá řada informací jako výsledek hospodaření, likvidita či doba obratu závazku, které se dají vypočítat za pomoci vzorů uvedených v teoretické části práce.

Prověření informací musí probíhat před podepsáním závazných smluv. Zjišťování těchto informací z internetu sebou nenese žádné větší finanční zatížení, neboť jsou skoro všechny informace veřejně zadarmo dostupné. Pověřenému pracovníku by toto navýšení pracovní náplně přineslo větší mzdové ohodnocení.

### **3.1.2 Zálohy od odběratelů**

Zálohy patří mezi jeden z možných zajišťovacích prostředků, které se předem sjednávají ve smlouvě.

Dle interních informací společnosti KLM a. s. je zjevné, že společnost nechce po svých zákaznících zálohy. Zálohy společnost požaduje jen v případech vyšších zakázek či nových zákazníků ne však v každém případě. To můžou potvrdit i čísla z účetních výkazů, podle kterých k 30. 6. 2018 položka krátkodobé přijaté zálohy eviduje částku 277 tisíc Kč avšak tržeb z prodeje výrobků a služeb jsou 921 mil. Kč. To však může v průběhu roku způsobit značné problémy ve společnosti s její likviditou.

Zálohy by měla firma využívat zejména při nové spolupráci s odběratelem, se kterým nemá doposud žádné zkušenosti. Využití záloh by bylo na místě i při zakázkách vyšších

hodnot, společnost by tyto peníze mohla využít k nákupu nového materiálu či mzdovým nákladům.

Návrhem by bylo v případě nových zákazníků zálohy ve výši:

**Tabulka č. 10: Záloha pro nové zákazníky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Částka	Výše zálohy
Do 100 000 Kč	20 % ze smluvené částky
Nad 100 000 do 500 000 Kč	35 % ze smluvené částky
500 000 Kč a více	50 % ze smluvené částky

Společnost KLM a. s. realizuje i podstatně dražší zakázky. V současnosti, když firma po těchto odběratelích nežádá žádné zálohy ve většině případů, může vést k nedostatku finančních prostředků na financování materiálu a zaměstnanců. Proto by měla v případech velkých zakázek požadovat zálohy ve výši:

**Tabulka č. 11: Zálohy při velkých zakázkách**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Částka	Výše zálohy
Nad 1 mil. Kč do 2. mil Kč	25 % ze smluvené částky
Nad 2 mil. Kč do 3,5 mil. Kč	35 % ze smluvené částky
Nad 3,5 mil. Kč	40 % ze smluvené částky

Zaplacení zálohy by bylo požadováno před realizací zakázky, datum splatnosti by bylo vždy závazně sjednáno ve smlouvě.

Pokud by došlo k situaci, kdy by nový zákazník měl objednávku ve vyšší hodnotě jako 1 mil. Kč společnost by se řídila tabulkou č. 10 – Zálohy pro nové zákazníky.

### **3.1.3 Smluvní pokuta**

Smluvní pokuta patří mezi jeden z možných zajišťovacích prostředků, které mohou společnosti využít, aby motivovali své odběratele k řádnému zaplacení v daném termínu. Společnost KLM a. s. smluvní pokutu používá avšak jen zcela výjimečně. Návrhem by bylo smluvní pokuta vyjádřena v procentech, aby nedošlo k nezvýhodňování menších odběratelů, kdyby se jednalo o pevně stanovenou částku.

Smluvní pokuta může být na základě soudního rozhodnutí považovaná za nepřiměřenou, proto je důležité její správně stanovení. Všechny důležité údaje o smluvní pokutě musejí být součástí smlouvy mezi společností KLM a. s. a odběratele. Smluvní pokuta by byla stanovena ve výši okolo 0,03 % z fakturované částky za každý den prodlení dlužníka.

### **3.1.4 Rozdělení odběratelů do skupin**

Společnost v současné době nerozděluje odběratele do skupin. Tento návrh řešení by vedl k zefektivnění řízení pohledávek. Odběratele je možné z jednoho úhlu pohledu rozdělit mezi soukromé podniky a státní organizace. Firma by se měla zaměřit na pohledávky vznikající soukromými odběrateli, neboť u státních podniků a organizačních složek státu k nezaplacení nedochází. Standardní splatnost faktur, jak již bylo v analytické části napsáno, má firma 14 – 60 denní v závislosti na částce pohledávky.

Společnost by mohla rozdělovat své odběratele do 4 skupin:

- Státní podniky a organizační složky státu
- Stálí odběratelé
- Noví odběratelé
- Neplatící odběratelé

#### **1. skupina – státní podniky a organizační složky státu**

Tato skupina tvoří zhruba polovinu všech zakázek, což tvoří zhruba 41 % tržeb z prodeje výrobků a služeb společnost KLM a. s. Tyto zakázky firma získává pomocí tendru, kde jsou předem sjednány všechny podmínky. Pokud firma získá zakázku, je často spjata i s jejími pravidelnými servis a revizemi.



Firma by měla nabídnout:

- Dobu splatnosti faktur 60 dnů,
- Slevu na pravidelné servisy a revize (ve výši například 5 %).

## **2. skupina – stálí odběratelé**

Do této skupiny spadají pravidelní zákazníci a tím tvoří důležitou část tržeb. Do této skupiny spadá přibližně 34 % tržeb z prodeje výrobků a služeb. Společnosti KLM a. s. by měla těmto stálým odběratelům nabídnout lepší podmínky:

- Dobu splatnosti faktur 45 dnů,
- Slevu na nové zakázky (ve výši například 3 %),
- Skonto při vyšší hodnotě jako 200 000 Kč (viz bod 3.1.5).

## **3. skupina – noví odběratelé**

Tato skupina je tvořena novými zákazníky, nebo odběrateli nakupujícími velmi ojediněle. Část této skupiny tvoří domácnosti, u nichž se realizace zakázky provádí pouze jednou. Tato skupina má 18 % podíl na tržbách z prodeje výrobků a služeb. Jako doporučení této skupině by bylo požadování záloh, neboť s těmito odběrateli nemá firma zkušenosti nebo zaplacení částky při předání.

## **4. skupina – neplaticí odběratelé**

Tuto skupinu tvoří odběratelé, kteří nesplatili své závazky vůči firmě. Těmto odběratelům by firma neměla dále poskytovat služby. K tomu aby firma neměla neplaticí odběratele by měli pomoci zálohy a zjištění důležitých informací o odběratelích, jak již bylo v předchozích podkapitolách zmíněno.

### **3.1.5 Skonto**

Dalším návrhem k lepšímu řízení pohledávek je využití skonta. Skonto by vedlo k motivaci odběratelů k zaplacením před datem splatnosti. Zásadní otázkou je správné stanovení výšky skonta. Mělo by být stanoveno v takové výši, aby vedlo ke zvýšení zájmu o produkty a služby ale na druhou stranu nebylo kontraproduktivní.

Společnost by měla využívat skonta v případech, kdy hodnota přesáhne 200 000 Kč. Tuto slevu však poskytnou odběratelům, kteří nemají vůči společnosti jiné pohledávky po splatnosti. Návrhem by bylo:

- u faktur s dobou splatnosti 14 dnů, pokud odběratel uhradí do 7 dnů od vystavení faktury slevu ve výši 1 %,
- u faktur s dobou splatnosti 30 dní, pokud odběratel uhradí do 14 dnů od vystavení faktury poskytnout slevu ve výši 1,5 %,
- u faktur s dobou splatnosti do 60 dnů, pokud odběratel uhradí do 30 dnů od vystavení faktury poskytnout slevu ve výši 2 %.

Tato možnost skonta by vždy byla sepsána ve smlouvě. Nevýhodou pro firmu by bylo snížení ceny služeb a produktů avšak vedlo by ke dřívějšímu inkasu peněžních prostředků.

### **3.2 Návrhy řízení pohledávek po vzniku pohledávky**

Pokud ani přes zajišťovací prostředky nedojde k zaplacení faktury, firma by měla postupovat podle vytvořeného časového plánu a také účtovat účetní opravné položky.

#### **3.2.1 Vytvoření časového plánu upomínání**

Společnost, jak již bylo v analytické části uvedeno, má stanovený postup upomínání nezaplacených pohledávek, avšak tento postup není ve firmě striktně dodržován a spíše se přestupuje k odběratelům individuálně. Tento postup by měla na starosti jedna pověřená pracovnice ekonomicko-správního útvaru.

Tento postup by měl být vždy konkretizován a není zcela vhodné ho aplikovat na všechny pohledávky shodně. Pracovník společnosti, který by měl zodpovědnost za následující postup by za dodržení postupu náležela prémie. Naopak nedodržení by bylo potrestáno sankcí např. srážkou ze mzdy.

Následující tabulka popisuje navrhovaný postup. První sloupeček informuje o počtu dní po splatnosti pohledávky, v následujícím sloupečku je popsána provedená operace. V posledním sloupečku je blíže popsán postup dané činnosti.

**Tabulka č. 12: Časový plán upomínání**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18, s. 494)

Počet dnů	Činnost	Poznámka
3 dny po splatnosti	Emailový kontakt	Emailové upozornění odběratele na nezaplacenou fakturu. V případě, že firma fakturu nemá, její opětovné zaslání.
7 dnů po splatnosti	Telefonický kontakt	Připomenutí faktury a zjištění příčiny její nezaplacení. Případná domluva možnosti splácení dluhu a návrh nového termínu splatnosti.
14 dnů po splatnosti	První písemná upomínka	Formálně sepsaná upomínka se všemi náležitostmi, v které je požadována úhrada dluhu. V upomínce bude napsána hodnota pohledávky, číslo účtu a další důležité údaje nutné k tomu, aby došlo k inkasu. Upomínka posílaná doporučeně.
30 dnů po splatnosti	Druhá písemná upomínka	V druhé upomínce budou připomenuty případné úroky z prodlení. A také upozornění toho, že by dále následovalo přerušování dalších dodávek odběrateli. Druhá upomínka zasílaná doporučeně a to nejlépe s dodejkou.
40 dnů po splatnosti	Přerušování dalších zakázek	Pokud ani po druhé písemné upomínce nedojde k jejímu inkasu je potřeba přerušování dalších dodávek tomuto odběrateli.

50 dnů po splatnosti	Třetí písemná upomínka	Tzv. pokus o smír, který předchází žalobě. Zaslána výhradně doporučeně.
70 dnů po splatnosti	Soudní či mimosoudní vymáhání	Společnost zváží, zda konkrétní pohledávku vymáhat soudně či mimosoudně. V případě mimosoudního vymáhání by společnost nemusela platit vysoké poplatky za právníka a soudní poplatky.

### 3.2.2 Účetní opravné položky k pohledávkám

Tvorba účetních opravných položek je plně v kompetenci dané společnosti. Účetní opravné položky by měli podávat věrný a poctivý obraz účetnictví. Zavedení nového způsobu tvorby účetních opravných položek musí být upraveno ve vnitropodnikové směrnici společnosti. Došlo by k vylepšení stávajícího postupu tvoření opravných položek k pohledávkám, který byly lépe zobrazily reálné klesání hodnoty. Návrhem by byla následující výše tvorby účetních opravných položek:

**Tabulka č. 13: Návrh účetních opravných položek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet dnů po splatnosti pohledávky	Výše opravné položky
30	10 % z hodnoty pohledávky
60	30 % z hodnoty pohledávky
90	50 % z hodnoty pohledávky
120	65 % z hodnoty pohledávky
180	80 % z hodnoty pohledávky
360	100 % z hodnoty pohledávky

Z účetního hlediska by společnost měla rozlišovat pomocí analytického členění účet 391 – opravná položka k pohledávkám, aby se dalo rozlišit, zda se jedná o účetní či daňovou opravnou položku. Návrh účtování:

**Tabulka č. 14: Návrh účtování opravných položek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Účetní operace	MD	D
Tvorba daňové opravné položky k pohledávkám	558	391100
Tvorba účetní opravné položky k pohledávkám	559	391200

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat stávající postup obchodní korporace k řízení pohledávek. Na základě zjištěných informací navrhnout nový postup či upravit stávající postup práce s pohledávkami.

V teoretické části práce byly popsány potřebné informace k tomuto tématu. Byla zde popsána charakteristika pohledávek, nejčastější způsob členění a oceňování. Dále byl popsán způsob vykazování pohledávek v účetnictví a také jeho možné snížení hodnoty pomocí opravných položek a to účetních a daňových a také možný odpis pohledávek. Nedílnou součástí teoretické části bylo řízení pohledávek a to jak její prevence, tak možnosti zajištění pohledávek, které jsou důležité k předejití nezaplacení faktur. V závěru teoretické části důležité informace o finanční analýze, a to zejména té části, která se týká pohledávek.

V analytické části práce byla charakterizována vybraná obchodní společnost KLM a. s., uveden předmět podnikání, organizační struktura společnosti a také způsob vedení účetnictví společnosti. Také se zabývala zhodnocení situace společnosti KLM a. s. za období od 1. 1. 2015 – 30. 6. 2018. Na základě výkazů společnosti byla zpracování finanční analýza a to ukazatelé likvidity a doba obratu závazků a pohledávek. Z provedené finanční analýzy bylo zjištěno, že každým rokem klesá likvidita, pokles je zapříčiněn zejména nárůstem krátkodobých závazků k úvěrovým společnostem. Dále z výsledků finanční analýzy lze zjistit, že se snižuje doba obratu pohledávek, což je pro firmu pozitivní, v prvním zkoumaném období byla doba obratu 83 dní v posledním zkoumaném období 54 dní při poskytované době splatnosti 14 – 60 dní. Zpracování finanční analýzy bylo důležité pro identifikaci problému společnosti. Součástí analytické části byly také popsány jednotlivé pohledávky ve společnosti, jejich zajištění, lhůty splatnosti a opravné položky k pohledávkám. Také se analytická část zabývala množstvím pohledávek po splatnosti, nejvíce firmu zatěžují pohledávky do 30 dnů po splatnosti. Pohledávky po splatnosti více jak 180 dní tvoří ve společnosti 9,4 % pohledávek po splatnosti, což činí celkem 3,84 mil. Kč. V závěru analytické části byl popsán postup řízení pohledávek po splatnosti společnosti.

V návrhové části práce byl navrhnout nový vylepšení postup řízení pohledávek ve společnosti KLM a. s. Z provedené analytické části vyplynulo, že aktuální systém je z mnoha ohledů nedostatečný. Společnost nemá jasně stanovená pravidla a postupu řízení pohledávek, které by měly být uvedeny ve vnitropodnikové směrnici.

Prvním návrhem je zlepšení stávajícího způsobu zjišťování informací o odběrateli, které by vedlo ke zjištění zásadních informací o platební schopnosti odběratele. Druhým návrhem bylo zavedení záloh a to zejména pro nové odběratele, se kterými nemá společnost zkušenosti a také zakázky vyšších hodnot přesahující 1 mil. Kč. Třetí návrh se věnuje používáním zajišťovacího instrumentu a to smluvní pokuty, předem sjednané ve smlouvě. Další návrh poukazuje na možnost rozdělení odběratelů do skupin, pro které byly stanoveny specifické obchodní podmínky. S rozdělení do skupin také souvisí další návrh a to poskytnutí skonta před zaplacením faktury do určité lhůty.

Dalšími návrhy byly návrhy věnující pohledávek, které i přes zajišťovací prostředky jsou po lhůtě splatnosti. Byl sestaven plán upomínání pohledávek po splatnosti, který by se měl dodržovat. Také účtování o opravných účetních položkách bylo změněno, aby došlo k reálnému klesání hodnoty pohledávek.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Operační a systémová analýza I: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, 125 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-214-4364-8
- (2) ŠANTRŮČEK, Jaroslav a David ŠTĚDRA. *POHLEDÁVKY, JEJICH CESE A HODNOTA*. III. AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1920-3.
- (3) SUHÁNYIOVÁ, Alžbeta, Ladislav SUHÁNYI, Martina MOKRIŠOVÁ a Jarmila HORVÁTHOVÁ. Application of the Principle of Prudence in the Accounting of Slovak Businesses through the Creation of Adjusting Entries for Receivables. *Business Economics and Managemen.* 2015, [online]. [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016354>
- (4) HINKE, Jana, Dana BÁRKOVÁ a Zdeněk HRUŠKA. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-4281-6.
- (5) DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.
- (6) VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0770-5.
- (7) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- (8) RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka*. 18. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-116-1.
- (9) ČESKÁ REPUBLIKA: České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů z roku 2002. Dostupné také z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetnictvi->



podnikatelu-a-neziskoveho-sek/ceske-ucetni-standardy-pro-podnikatele-a/2018/ceske-ucetni-standardy-pro-ucetni-jednot-30742

(10) VAIGERT, Dalibor, Tomáš PHILIPPI, Pavol RIŠKO a Hana NAVRÁTILOVÁ. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. Brno: Computer Press, 2005. Právo pro denní praxi. ISBN 80-251-0881-3.

(11) PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

(12) CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ, Dagmar PROCHÁZKOVÁ, Roman SEDLÁK, Jana SKÁLOVÁ a Pavel VLACH. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018*. 16. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018, 424 s. ISBN 978-80-7554-121-5.

(13) BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

(14) Úrok z prodlení. *BPX* [online]. Václavovice: BPX office, 2008 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/urok-z-prodleni/>

(15) BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. Finanční řízení. ISBN 80-247-0581-8.

(16) MÁČE, Miroslav. *Platební styk: klasický a elektronický*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-802-4717-258.

(17) MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2009. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-62-6

(18) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-717-9802-9.

- (19) Upomínky. *BPX* [online]. Václavovice: BPX office, 2008 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://www.bpx.cz/upominky/>
- (20) ČESKÁ REPUBLIKA: Zákon č. 238/1996 Sb. o účetnictví ze dne 4. září 1996. In: Sbíрка zákonů České republiky: Sbíрка zákonů České republiky, b.r. Dostupné také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1996-238>
- (21) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (22) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (23) KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.
- (24) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- (25) Anonymní pracovník společnosti KLM a. s. Interview. KLM a. s. Křenová 30, Brno. 22. 9. 2018
- (26) Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017 [online]. 2018 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>
- (27) Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2015 [online]. 2018 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--\\_4--ctvrtleti-2015--221221/](https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/)
- (28) *Centrální registr dlužníků České republiky* [online]. Praha: CSR & Protikorupčnílinka.cz s.r.o, 2000 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.centralniregistrdluzniku.cz>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ZoÚ	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
CERD	Centrální registr dlužníků České republiky

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Hodnota likvidity společnosti KLM a. s. ....	43
Graf č. 2: Splatnost vydaných faktur.....	48
Graf č. 3: Počet dnů po lhůtě splatnosti.....	50

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Koloběh oběžných aktiv.....	14
Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti .....	37

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Opravné položky k pohledávkám po 1. 1. 2014 .....	19
Tabulka č. 2: Opravné položky k pohledávkám do 31. 12. 2013 .....	19
Tabulka č. 3: Aktiva společnosti v období od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2018 .....	39
Tabulka č. 4: Pasiva společnosti v období od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2018 .....	41
Tabulka č. 5: Ukazatelé likvidity .....	43
Tabulka č. 6: Doba obratu pohledávek .....	45
Tabulka č. 7: Doba obratu závazku .....	45
Tabulka č. 8: Pohledávky ve společnosti .....	47
Tabulka č. 9: Neuhrazené pohledávky společnosti .....	49
Tabulka č. 10: Záloha pro nové zákazníky .....	55
Tabulka č. 11: Zálohy při velkých zakázkách .....	55
Tabulka č. 12: Časový plán upomínání .....	59
Tabulka č. 13: Návrh účetních opravných položek .....	61
Tabulka č. 14: Návrh účtování opravných položek .....	61

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 3. 2016.....	I
Příloha č. 2 – Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31. 3. 2016.....	V
Příloha č. 3 – Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 3. 2017.....	VII
Příloha č. 4 – Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31. 3. 2017.....	IX
Příloha č. 5 – Zahajovací rozvaha ke dni 1. 4. 2017.....	X
Příloha č. 6 – Rozvaha v plném rozsahu ke dni 30. 6. 2018.....	XII
Příloha č. 7 - Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu ke dni 31. 6. 2018 .....	XIV

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**  
ke dni 31. 3. 2016  
(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

IČO

Označení a	AKTIVA b	Čís. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	1	602 047	-257 131	544 916	666 265
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	415 690	-243 313	172 377	197 664
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	72 584	-57 213	15 371	14 383
B.I.1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
3.	Software	7	62 890	-56 654	6 236	7 249
4.	Ocenitelná práva	8	559	-559	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	9 135	0	9 135	7 134
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	342 926	-186 100	156 826	183 281
B.II.1.	Pozemky	14	4 363	0	4 363	4 363
2.	Stavby	15	195 585	-61 077	134 508	146 082
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	142 694	-125 023	17 671	32 836
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	264	0	264	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	180	0	180	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	24	180	0	180	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
6.	Polizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0





Označení a	AKTIVA b	Čís. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	31	369 289	-13 818	355 471	445 775
C.I.	Zásoby	32	109 374	-2 041	107 333	76 147
C.I.1.	Materiál	33	39 116	-1 195	37 920	41 167
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	69 577	-845	68 732	34 980
3.	Výrobky	35	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	681	0	681	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39	15 420	0	15 420	10 566
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	1 554	0	1 554	684
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společnosti	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46				
8.	Odočtená daňová pohledávka	47	13 866	0	13 866	9 882
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	174 590	-11 777	162 813	101 845
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	152 154	-11 777	140 377	85 335
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společnosti	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	6 647	0	6 647	7 629
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	2 364	0	2 364	2 558
8.	Dohadné účty aktivní	56	28	0	28	250
9.	Jiné pohledávky	57	13 397	0	13 397	6 073
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	69 905	0	69 905	257 217
C.IV.1.	Peníze	59	1 205	0	1 205	1 848
2.	Účty v bankách	60	68 700	0	68 700	255 369
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	63	17 068	0	17 068	22 826
D.I.1.	Náklady příštích období	64	16 940	0	16 940	22 793
2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	66	128		128	33



Označení	PASIVA	Čís.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	67	544 916	666 265
A.	Vlastní kapitál	68	311 051	349 654
A.I.	Základní kapitál	69	6 600	6 600
A.I.1.	Základní kapitál	70	6 600	6 600
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0
3.	Změny základního kapitálu	72	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	73	-94	-220
A.II.1.	Ážio	74	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	-94	-220
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	77	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	78	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	79	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	80	1 320	1 320
A.III.1.	Rezervní fond	81	1 320	1 320
2.	Statutární a ostatní fondy	82	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	83	161 714	161 714
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	84	161 714	161 714
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	85	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	86	0	0
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	87	141 511	180 240
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (+/-)	88	0	0
B.	Cizí zdroje	89	230 135	313 629
B.I.	Rezervy	90	75 287	45 228
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právní předpisů	91	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	92	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmu	93	0	0
4.	Ostatní rezervy	94	75 287	45 228
B.II.	Dlouhodobé závazky		308	237
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	96	308	237
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	97	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	98	0	0



Označení	PASIVA	Čís.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
4.	Závazky ke společníkům	99		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104	0	0
10.	Odloužený daňový závazek	105	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	106	76 200	124 541
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107	60 505	89 208
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatý vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	6 674	7 064
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	3 426	3 328
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	2 890	1 440
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	1 700	9 920
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	911	13 361
11.	Jiné závazky	117	94	220
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	76 340	143 623
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	76 340	143 623
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C.I.	Časové rozlišení	122	3 730	2 982
C.I.1.	Výdaje příštích období	123	3 685	2 982
2.	Výnosy příštích období	124	45	0



Sestaveno dne:	13.6.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní	akciová společnost	Předmět podnikání 33.14. opravy elektrických zařízení Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení provozování staveb, jejich změn a odstraňování projektová činnost ve výstavbě montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31. 3. 2016

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (31-4 se od bydliště)

iČO

Označení a	TEXT b	Čís.f. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	0	0
+	Obchodní marže	3	0	0
II.	Výkony	4	904 951	895 427
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	862 026	885 949
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	34 845	2 535
3.	Aktivace	7	8 080	6 943
B.	Výkonová spotřeba	8	510 144	403 020
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	157 348	129 650
B.2.	Služby	10	352 796	273 370
+	Přidaná hodnota	11	394 807	492 407
C.	Osobní náklady	12	150 382	133 233
C.1.	Mzdové náklady	13	112 182	99 499
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	35 835	31 839
C.4.	Sociální náklady	16	2 365	1 895
D.	Daně a poplatky	17	684	481
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	32 696	51 965
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	18 427	5 196
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 856	3 336
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	14 571	1 860
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	10 536	77 521
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 710	76 305
F.2.	Prodaný materiál	24	8 826	1 216
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	25 818	-5 026
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	6 635	2 617
H.	Ostatní provozní náklady	27	16 392	9 166
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	183 361	232 880



Označení a	TEXT b	Čís.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	263	239
N.	Nákladové úroky	43	5 187	6 346
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	567	365
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 780	2 059
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-6 137	-7 801
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	35 713	44 839
Q.1.	- splatná	50	39 697	42 518
2.	- odložená	51	-3 984	2 321
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	141 511	180 240
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření z účetního (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (48)	60	141 511	180 240
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (7.30 + 49 + 58 - 54)	61	177 224	225 079

Sestaveno dne: 13.6.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní: akciová společnost	Předmět podnikání: 33.14. Opravy elektrických zařízení Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení provádění staveb, jejich změn a odstraňování projektová činnost ve výstavbě

# ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni  
31.03.2017  
(v celých tisících Kč)

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>801 017</b>	<b>-289 871</b>	<b>511 146</b>	<b>544 916</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>462 895</b>	<b>-266 193</b>	<b>196 702</b>	<b>172 377</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>79 980</b>	<b>-61 200</b>	<b>18 780</b>	<b>15 371</b>
2.	Ocenitelná práva	78 215	-61 200	17 015	6 236
1.	Software	77 656	-60 641	17 015	6 236
2.	Ostatní ocenitelná práva	559	-559		
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 765		1 765	9 135
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 765		1 765	9 135
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>361 214</b>	<b>-204 993</b>	<b>156 221</b>	<b>158 828</b>
1.	Pozemky a stavby	200 089	-70 337	129 752	136 871
1.	Pozemky	4 363		4 363	4 363
2.	Stavby	195 726	-70 337	125 389	134 508
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	161 042	-134 656	26 386	17 671
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	83		83	284
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	83		83	
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				284
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>21 701</b>	<b>0</b>	<b>21 701</b>	<b>180</b>
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	21 701		21 701	180
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>325 359</b>	<b>-23 678</b>	<b>301 681</b>	<b>355 471</b>
C. I.	<b>Zásoby</b>	<b>51 056</b>	<b>-3 368</b>	<b>47 687</b>	<b>107 333</b>
1.	Materiál	20 517	-3 068	17 449	37 920
2.	Nedokončená výroba a polotovary	27 453	-301	27 152	68 732
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	3 086		3 086	681
C. II.	<b>Pohledávky</b>	<b>216 758</b>	<b>-20 309</b>	<b>196 449</b>	<b>178 233</b>
C. II. 1.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>22 341</b>	<b>0</b>	<b>22 341</b>	<b>16 111</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 295		3 295	1 554
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 177		2 177	691
4.	Odloučená daňová pohledávka	16 869		16 869	13 866
C. II. 2.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>194 417</b>	<b>-20 309</b>	<b>174 108</b>	<b>162 122</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	171 144	-10 697	160 447	140 377
4.	Pohledávky - ostatní	23 273	-9 612	13 661	21 745
3.	Stát - daňové pohledávky	4 042		4 042	6 847
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 015		4 015	2 364
5.	Dohadné účty aktivní	71		71	28
6.	Jiné pohledávky	15 145	-9 612	5 533	12 706
C. IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>57 545</b>	<b>0</b>	<b>57 545</b>	<b>69 905</b>
1.	Peněžní prostředky v pokladně	802		802	1 205
2.	Peněžní prostředky na účtech	56 743		56 743	68 700
<b>D.</b>	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV</b>	<b>12 763</b>	<b>0</b>	<b>12 763</b>	<b>17 068</b>
1.	Náklady příštích období	12 733		12 733	16 940
3.	Příjmy příštích období	30		30	128



# ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni  
31.03.2017  
(v celých tisících Kč)

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>511 146</b>	<b>544 916</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>273 552</b>	<b>311 051</b>
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>6 600</b>	<b>6 600</b>
1.	Základní kapitál	6 600	6 600
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>-11 516</b>	<b>-94</b>
2.	Kapitálové fondy	-11 516	-94
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-11 516	-94
A. III.	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>1 320</b>
1.	Ostatní rezervní fondy		1 320
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>163 034</b>	<b>161 714</b>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	163 034	161 714
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>115 434</b>	<b>141 511</b>
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>211 912</b>	<b>230 135</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>81 120</b>	<b>75 287</b>
4.	Ostatní rezervy	81 120	75 287
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>130 792</b>	<b>154 848</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 099</b>	<b>78 648</b>
2.	Závazky k úvěrovým institucím	812	78 340
4.	Závazky z obchodních vztahů	287	308
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>129 693</b>	<b>76 200</b>
2.	Závazky k úvěrovým institucím	56 113	
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 247	1 700
4.	Závazky z obchodních vztahů	58 049	60 505
8.	Závazky - ostatní	14 284	13 995
9.	Závazky k zaměstnancům	7 416	8 674
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 833	3 426
5.	Státní - daňové závazky a dotace	227	2 890
6.	Dohadné účty pasivní	2 800	911
7.	Jiné závazky	8	94
<b>D.</b>	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV</b>	<b>26 682</b>	<b>3 730</b>
1.	Výdaje příštích období	25 659	3 685
2.	Výnosy příštích období	23	45



Sestaveno dne:	Jméno a podpis statutárního orgánu:
10.07.2017	

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v druhovém členění)

za období končící k  
31.03.2017  
(v celých tisících Kč)

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	827 690	862 028
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	444 122	510 144
2.	Spotřeba materiálu a energie	148 821	157 348
3.	Služby	297 301	352 796
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	40 997	-34 845
C.	Aktivace (-)	-7 451	-9 080
D.	Osobní náklady	155 358	150 382
1.	Mzdové náklady	116 291	112 182
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	39 067	38 200
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	38 822	35 835
2.	Ostatní náklady	2 245	2 365
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	33 657	28 455
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	23 797	32 896
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	23 797	32 896
2.	Úpravy hodnot zásob	1 328	2 041
3.	Úpravy hodnot pohledávek	8 532	-6 282
III.	Ostatní provozní výnosy	10 159	28 062
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 516	3 856
2.	Tržby z prodeje materiálu	6 051	14 571
3.	Jiné provozní výnosy	2 592	6 635
F.	Ostatní provozní náklady	24 895	67 671
1.	Zůstatková cena prodeje dlouhodobého majetku	8	1 710
2.	Zůstatková cena prodeje materiálu	4 429	8 826
3.	Daně a poplatky	400	684
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	5 833	30 059
5.	Jiné provozní náklady	14 225	16 392
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	146 271	183 361
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	217	263
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	217	263
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 402	5 187
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 402	5 187
VII.	Ostatní finanční výnosy	8	567
K.	Ostatní finanční náklady	555	1 780
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2 731	-6 137
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	143 540	177 224
L.	Daň z příjmů	28 106	35 713
1.	Daň z příjmů splatná	31 109	39 697
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-3 003	-3 984
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	115 434	141 511
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	115 434	141 511
*	Čistý obrát za účetní období	838 075	887 910



Sešlaveno  
dne:

10.07.2017



# ZAHAJOVACÍ ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni

1.4.2017

(v celých tisících Kč)

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	817 390	-398 707	512 183	0
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	482 821	-252 029	230 792	0
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	79 980	-81 200	18 780	0
2.	Ocenitelná práva	78 215	-81 200	17 015	
1.	Software	77 656	-80 641	17 015	
2.	Ostatní ocenitelná práva	559	-559		
5.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 765		1 765	
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 765		1 765	
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	402 841	-220 829	182 012	0
1.	Pozemky a stavby	220 219	-83 820	136 399	
1.	Pozemky	5 816		5 816	
2.	Stavby	214 403	-83 820	130 583	
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	181 042	-134 656	26 386	
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	20 172	-2 353	17 819	
5.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 408		1 408	
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	83		83	
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 325		1 325	
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	322 308	-23 678	298 630	0
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	51 056	-3 389	47 667	0
1.	Matériál	20 517	-3 058	17 449	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	27 453	-301	27 152	
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	3 086		3 086	
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	213 507	-30 309	183 198	0
<b>C. II. 1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	18 985	0	18 985	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 295		3 295	
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 177		2 177	
4.	Odkládaná daňová pohledávka	13 513		13 513	
<b>C. II. 2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	194 522	-20 309	174 213	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	171 144	-10 697	160 447	
4.	Pohledávky - ostatní	23 378	-9 612	13 766	
3.	Stát - daňové pohledávky	4 118		4 118	
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 044		4 044	
5.	Dohadné účty aktivní	71		71	
6.	Jiné pohledávky	15 145	-9 612	5 533	
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	57 743	0	57 743	0
1.	Peněžní prostředky v pokladně	802		802	
2.	Peněžní prostředky na účtech	56 941		56 941	
<b>D.</b>	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV</b>	12 783	0	12 783	0
1.	Náklady příštích období	12 733		12 733	
3.	Příjmy příštích období	30		30	

# ZAHAJOVACÍ ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni

1.4.2017

(v celých tisících Kč)

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
	<b>PASIVA CELKEM</b>		
A.	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	512 183	0
		273 582	0
A. I.	<b>Základní kapitál</b>		
1.	Základní kapitál	6 600	0
		6 600	
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>		
2.	Kapitálové fondy	-11 518	0
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-11 518	
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	-8	
		-11 508	
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>		
1.	Nerozdělaný zisk minulých let	183 034	0
		183 034	
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>		
		115 434	0
B. + C.	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	212 775	0
B.	<b>Rezervy</b>		
4.	Ostatní rezervy	81 120	0
		81 120	
C.	<b>Závazky</b>	131 655	0
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	1 098	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	812	
4.	Závazky z obchodních vztahů	287	
C. II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	130 556	0
1.	Vydané dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	58 113	
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 247	
4.	Závazky z obchodních vztahů	58 845	
8.	Závazky - ostatní	14 351	
3.	Závazky k zaměstnancům	7 416	
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 833	
5.	Stát - daňové závazky a dotace	227	
6.	Dohadné účty pasivní	2 867	
7.	Jiné závazky	8	
D.	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV</b>	25 833	0
1.	Výdaje příštích období	25 833	
2.	Výnosy příštích období	23	

Sešlaveno dne: Jméno a podpis statutárního orgánu:

10.7.2017

# ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni  
30.06.2018  
(v celých tisících Kč)

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>895 780</b>	<b>-316 539</b>	<b>579 241</b>	<b>512 183</b>
<b>B.</b>	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>511 137</b>	<b>-306 267</b>	<b>204 870</b>	<b>200 792</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	91 419	-70 485	20 934	18 780
2.	Ocenitelná práva	89 634	-70 485	19 149	17 015
1.	Software	89 075	-69 926	19 149	17 015
2.	Ostatní ocenitelná práva	559	-559		
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 785		1 785	1 765
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 785		1 785	1 765
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	419 718	-235 782	183 936	182 012
1.	Pozemky a stavby	235 303	-90 859	144 444	136 399
1.	Pozemky	5 519		5 519	5 816
2.	Stavby	229 784	-90 859	138 925	130 583
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	163 684	-140 889	22 795	26 386
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	20 172	-4 034	16 138	17 819
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	559		559	1 408
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	165		165	83
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	394		394	1 325
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>377 147</b>	<b>-10 272</b>	<b>366 875</b>	<b>298 628</b>
C. I.	Zásoby	120 611	-3 881	116 730	47 687
1.	Materiál	33 944	-3 524	30 420	17 449
2.	Nedokončená výroba a polotovary	81 132	-357	80 775	27 152
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	5 535		5 535	3 086
C. II.	Pohledávky	154 187	-6 391	147 796	193 198
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	34 172	0	34 172	18 985
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 560		8 560	3 295
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	10 096		10 096	2 177
4.	Odložená daňová pohledávka	15 516		15 516	13 513
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	120 015	-6 391	113 624	174 213
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	99 588	-6 327	93 261	160 447
4.	Pohledávky - ostatní	20 427	-64	20 363	13 766
3.	Stát - daňové pohledávky	8 740		8 740	4 118
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 492		2 492	4 044
5.	Dohadné účty aktivní	34		34	71
6.	Jiné pohledávky	9 161	-64	9 097	5 533
C. IV.	Peněžní prostředky	102 349	0	102 349	57 743
1.	Peněžní prostředky v pokladně	1 165		1 165	802
2.	Peněžní prostředky na účtech	101 184		101 184	56 941
<b>D.</b>	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV</b>	<b>7 496</b>	<b>0</b>	<b>7 496</b>	<b>12 763</b>
1.	Náklady příštích období	7 390		7 390	12 733
3.	Příjmy příštích období	106		106	30

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

ke dni  
**30.06.2018**  
(v celých tisících Kč)

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>579 241</b>	<b>512 183</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>256 778</b>	<b>273 552</b>
A. I.	Základní kapitál	6 600	6 600
1.	Základní kapitál	6 600	6 600
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	-11 508	-11 516
2.	Kapitálové fondy	-11 508	-11 516
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-180	-188
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	-11 328	-11 328
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	163 034	163 034
1.	Nerozdělený zisk minulých let	163 034	163 034
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	98 652	115 434
<b>B. + C.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>305 164</b>	<b>212 775</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>86 366</b>	<b>81 120</b>
4.	Ostatní rezervy	86 366	81 120
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>218 798</b>	<b>131 655</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	23 345	1 099
2.	Závazky k úvěrovým institucím	21 041	
4.	Závazky z obchodních vztahů	118	287
9.	Závazky - ostatní	2 186	812
3.	Jiné závazky	2 186	812
C. II.	Krátkodobé závazky	195 453	130 556
2.	Závazky k úvěrovým institucím	113 231	56 113
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	277	1 247
4.	Závazky z obchodních vztahů	50 544	58 845
8.	Závazky - ostatní	31 401	14 351
3.	Závazky k zaměstnancům	16 436	7 416
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	10 314	3 833
5.	Stát - daňové závazky a dotace	4 241	227
6.	Dohledné účty pasivní	211	2 867
7.	Jiné závazky	199	8
<b>D.</b>	<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV</b>	<b>17 299</b>	<b>25 856</b>
1.	Výdaje příštích období	14 318	25 833
2.	Výnosy příštích období	2 981	23

Sestaveno dne: Jméno a podpis statutárního orgánu:

07.12.2018

li



# **VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY** v plném rozsahu (v druhovém členění)

za období končící k  
**30.06.2018**  
(v celých tisících Kč)

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	921 893	827 880
A.	Výkonová spotřeba	627 530	444 122
2.	Spotřeba materiálu a energie	188 836	146 821
3.	Služby	440 894	297 301
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-53 679	40 997
C.	Aktivace (-)	-17 227	-7 451
D.	Osobní náklady	228 264	155 358
1.	Mzdové náklady	169 468	116 291
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	58 796	39 067
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	55 073	36 822
2.	Ostatní náklady	3 723	2 245
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	19 043	33 857
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	32 448	23 797
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	32 448	23 797
2.	Úpravy hodnot zásob	512	1 328
3.	Úpravy hodnot pohledávek	-13 917	8 532
III.	Ostatní provozní výnosy	42 960	10 159
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	14 796	1 816
2.	Tržby z prodaného materiálu	6 575	6 051
3.	Jiné provozní výnosy	21 588	2 592
F.	Ostatní provozní náklady	37 996	24 895
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	4 156	8
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	4 790	4 429
3.	Daně a poplatky	463	400
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	5 246	5 833
5.	Jiné provozní náklady	23 341	14 225
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	122 926	148 271
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	363	217
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	363	217
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 614	2 402
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 614	2 402
VII.	Ostatní finanční výnosy	197	9
K.	Ostatní finanční náklady	1 081	555
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2 115	-2 731
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	120 811	143 540
L.	Daň z příjmů	22 159	28 106
1.	Daň z příjmů splatná	24 162	31 109
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-2 003	-3 003
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	98 652	115 434
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	98 652	115 434
*	Čistý obrát za účetní období	965 413	838 075



Sestaveno dne:	Jméno a podpis statutárního orgánu:
07.12.2018	